

Jani Mikanmaa

NÄKEMYKSIÄ VALTAETÄISYYKSISTÄ SUOMALAISESSA JA  
RANSKALAISESSA YRITYKSESSÄ

Liiketalouden koulutusohjelma  
ORGANISAATIOT JA HENKILÖSTÖJOHTAMINEN  
2012

# NÄKEMYKSIÄ VALTAETÄISYYKSISTÄ SUOMALAISESSA JA RANSKALAISESSA YRITYKSESSÄ

Mikanmaa, Jani  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Toukokuu 2012  
Ohjaaja: Heinonen, Eila  
Sivumäärä: 55  
Liitteitä: 2

Asiasanat: valtaetäisyys, suomalainen organisaatio, ranskalainen organisaatio

---

Opinnäytetyössä tutkittiin näkemyksiä valtaetäisyyseroista suomalaisessa ja ranskalaisessa yrityksessä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää esiintyykö suomalaisessa ja ranskalaisessa yrityksessä valtaetäisyyseroja sekä mahdollisia syitä niihin.

Työn teoriaosassa käsiteltiin valtaetäisyyden alkuperää, valtaetäisyyden ilmenemismuotoja yrityksissä ja organisaatioissa suomalaisesta ja ranskalaisesta näkökulmasta.

Empiirisessä osassa selvitettiin näkemyksiä valtaetäisyyseroista suomalaisessa ja ranskalaisessa yrityksessä. Empiria toteutettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen, haastattelemalla kolmea suomalaista ja kolmea ranskalaista työntekijää. Haastateltavat työskentelevät suurissa suomalaisissa ja ranskalaisissa teollisuusalan yrityksissä. Yhteenvedossa vertailtiin vastauksia keskenään ja huomattiin teoriaosan saavan paljon tukea niistä.

Tutkimuksen tuloksissa oli selviä yhtäläisyyksiä työn teoriaosaan; suomalaisessa yrityksessä oli havaittavissa selvästi enemmän matalan valtaetäisyyden ja ranskalaisessa korkean valtaetäisyyden tunnusmerkkejä.

Opinnäytetyön aihe käsittelee työntekijöiden suhtautumista auktoriteetteihin organisaatiossa, joka liittyy oleellisesti henkilöstöjohtamiseen.

# VIEWS ON POWER DISTANCES IN A FINNISH AND FRENCH COMPANY

Mikanmaa, Jani

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

May 2012

Supervisor: Heinonen, Eila

Number of pages: 55

Attachments: 2

Appendices: power distance, Finnish organization, French organization

---

The thesis investigates employees' views on power distance differences in a Finnish and a French company. The primary aim of the study is to investigate and examine power distances and causes of them in Finnish and French companies.

The theoretical part of the thesis includes a discussion of the origins of power distance and the manifestation of power distance in companies and organizations. Both, origins and causes of power distance, are addressed from a Finnish perspective and a French perspective.

The empirical part of the thesis is examining power distances differences in a Finnish and a French company. The approach to empirical research adopted for this study was a semi-structured qualitative methodology which includes interviewing three Finnish and three French employees. All employees are working in major Finnish and French industrial companies. The conclusion part of the thesis is comparing and clarifying whether the companies are high or low in their power distance.

The results of the study provide support for the theoretical part of this thesis; the Finnish company showed more signs of a low power distance whereas the French company showed signs of a high power distance.

The topic of this dissertation examines employees' attitudes towards authorities in an organization, which is associated with human resource management.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	VALTAETÄISYYS .....	6
2.1	Valtaetäisyyden alkuperä.....	6
2.2	Hofsteden tutkimus valtaetäisyseroista.....	8
2.3	Valtaetäisyyden määrittely .....	9
2.3.1	Suuri valtaetäisyys.....	10
2.3.2	Pieni valtaetäisyys .....	11
2.4	Valtaetäisyyserot tulevaisuudessa.....	12
2.5	Yhteiskunnan eriarvoisuus.....	13
3	TYÖPAIKKA.....	13
3.1	Valtaetäisyys työpaikalla .....	14
3.1.1	Suuri valtaetäisyys työpaikalla.....	14
3.1.2	Pieni valtaetäisyys työpaikalla .....	15
3.2	Suomalainen organisaatio .....	16
3.2.1	Suomalainen yrityskulttuuri .....	17
3.2.2	Suomalainen johtaja .....	19
3.2.3	Suomalainen työntekijä .....	21
3.3	Ranskalainen organisaatio .....	21
3.3.1	Ranskalainen yrityskulttuuri .....	25
3.3.2	Ranskalainen johtaja .....	28
3.3.3	Ranskalainen työntekijä .....	29
4	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA VIITEKEHYS.....	30
4.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	30
4.2	Käsitteellinen viitekehys.....	32
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	33
5.1	Tutkimusotteen valinta .....	33
5.2	Aineiston keruu.....	34
5.3	Aineiston analysointi .....	36
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	36
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	38
7	YHTEENVETO .....	51
	LÄHTEET.....	56
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Olin kolmantena opintovuonna vaihto-oppilaana Ranskassa lukukauden ajan. Huomasin asuessani maassa, että Suomen ja Ranskan välillä vallitsee suuriakin kulttuurieroja. Tästä sain ajatuksen opinnäytetyöhön, joka avaisi enemmän syitä kyseisiin eroihin. Astuessani työelämään olen ollut lähes päivittäin tekemisissä ranskalaisten yritysten kanssa ja mielikuvani suomalaisten ja ranskalaisten yritysten toimintamallien eroavaisuuksista on vain vahvistunut entisestään. Lisäksi aihe liittyy läheisesti johtamisen opintoihin sekä parantaa ymmärrystä maailmanlaajuisiin kulttuurieroihin.

Tutkin opinnäytetyössäni näkemyksiä valtaetäisyyksistä, ja varsinkin niiden eroista, suomalaisissa ja ranskalaisissa yrityksissä. Aihe on erittäinkin ajankohtainen jatkuvasti kansainvälistyvässä yritysmaailmassa, jossa kaupankäynti sekä yhteistyö eri maiden välillä ovat nykyään lähes välttämätöntä. Yhä useammalle nykyajan työntekijälle on tärkeää olla ajan tasalla myös vieraiden maiden työkulttuureista sekä toimintatavoista, jotta kaupankäynti ulkomaalaisten kanssa sujuisi ongelmitta. Varsinkin kansainvälisissä yrityksissä tietämys vieraista kulttuureista on enemmän pakollinen, kuin eduksi luettava työntekijän ominaisuus.

Työni tarkoitus on selvittää molemmissa maissa vallitsevia yritysten sisäisiä valtaetäisyyksiä ensin teorian pohjalta ja sitten empiirisen case-esimerkin avulla, sekä niiden mahdollisia vaikutuksia jokapäiväiseen elämään työpaikoilla. Käsittelen lisäksi näissä maissa yleisesti käytettäviä organisaatiomalleja, yrityskulttuurit sekä johtajien ja alaisten rooleja.

Tavoitteena on selvittää mahdollisia eroja suomalaisen ja ranskalaisen työkulttuurin välillä, ja jos niitä on niin minkälaisia. Empiirisen osan suoritan haastattelemalla kolmea suomalaista ja ranskalaista työntekijä sekä vertailemalla vastauksia keskenään.

## 2 VALTAETÄISYYS

### 2.1 Valtaetäisyyden alkuperä

Valtaetäisyys kuvaa sitä, missä määrin vähemmän tai kokonaan vaikutusvaltaiset henkilöt hyväksyvät vallan jakautuvan epätasaisesti. Valtaerojen synty juontaa juurensa kauas historiaan, tuhansien vuosien taakse. Pohdittaessa syitä erojen syntyyn, nykyihmiset voivat esittää vain oletuksia historiallisiin tai esihistoriallisiin lähteisiin nojaten. On kuitenkin selvää, että valtaeroja ihmisten keskuudessa on ollut aina aikojemme alusta lähtien.

Esimerkiksi historialliset Rooman ja Kiinan valtakuntia hallittiin keskitetystä valtakeskuksesta käsin, mikä edellytti kansan elämään sieltä annettujen käskyjen ja lakien mukaisesti. Euroopan saksalaisalue oli puolestaan jakautunut klaaneihin ja heimoihin, jotka ottivat käskyjä vastaan ainoastaan omilta johtajiltaan. Roomalaisaika johtaa juurensa yli 2 000 vuoden taakse ja maat joissa vallitsee kiinalainen Konfutsen kulttuuriperintö, edustavat puolestaan vähintään 4 000 vuotta vanhaa kulttuuria. Tämä tieto todistaa, että valtaetäisyyserot ovat olleet jo tuolloin erittäin näkyvästi esillä ihmisten arjessa. Johtajat, joilla valta on tuolloin ollut, ovat pystyneet vaikuttamaan vähempivaltaisten alaistensa elämään huomattavasti. Itse asiassa valtaetäisyyserot ihmisten välillä ovat monissa kulttuureissa kaventuneet aikojen saatossa.

Kuten nykymaailmassakin, valtaeroja kansojen välillä on esiintynyt aina. Tarkkoja syitä vanhoihin valtaeroihin on luonnollisesti mahdotonta selvittää, mutta Hofsteden luoman regressioanalyysin avulla saatiin selville, että maan valtaetäisyyskerroin voidaan suhteellisen tarkoin ennustaa seuraavien tietojen avulla:

1. Maan maantieteellinen leveysaste
2. Väestön määrä
3. Varallisuus

Ensimmäisen analyysin perusteella maan pääkaupungin etäisyys päiväntasaajasta antoi 43 %:n varmuuden valtaetäisyyksien vaihteluista. Leveysaste määrittelee kun-

kin maan ilmastoon; alhaisella leveysasteella sijaitsevat trooppiset, keskivaiheilla subtrooppiset ja viileät sekä korkeilla leveysasteilla kylmät maat. Filosofit ovat jo vuosisatojen ajan määritelleet ihmisten luonnetta muun muassa ilmastoerojen perusteella. Muutamia poikkeuksia tietysti kansojen välillä löytyy, mutta leveysasteen suhde valtaetäisyyksiin on vahva ja tilastollisesti merkittävä. (Hofstede 2003, 42-46.)

Pohdittaessa syitä leveysasteen vaikutuksesta valtaetäisyyksiin kansojen välillä, suhteen logiikka antaa järkevän selityksen: Tutkimuksen yhteiskunnat ovat kehittyneet paikoilleen asettuneen maanviljelyksen ja teollisuuden ympärille. Trooppisessa ilmastossa maanviljelyskunnat kohtaavat rehevän luonnon, jolloin vähemmälläkin työllä ihminen on pystynyt kasvattamaan tarvitsemansa ravinnon. Korkeammilla ja viileämmillä leveysasteilla ravinnon kasvattaminen vaatii yhteiskunnalta enemmän työtä, koska luonto ei ole yhtä anteliasta viileässä tai kylmässä ilmastossa. Korkeilla leveysasteilla valtaetäisyysindeksi siis pienempi, koska kaikki joutuivat antamaan panoksensa ravinnon hankkimiseen. (Hofstede 1980, s. 124; 1984, s.96.)

Toinen tekijä, jota voidaan käyttää valtaetäisyyden ennustamiseen, on väestön määrä. Viranomaisten ja hallitsijoiden riippuvuus kasvaa sitä mukaan, mitä suurempi väestömäärä on kyseessä. Väkirikkaiden yhteiskuntien menestymisen mahdollisuudet ovat paremmat, jos ne ovat organisoituneet hierarkkisesti ja sidoksissa yhteen auktoriteettiin, joka pitää yllä kuria ja tasapainoa. Tämä puolestaan synnyttää väkisinkin suuria valtaeroja kansan keskuudessa. Maan leveysasteen ja väkiluvun perusteella valtaetäisyyden vaihtelua voidaan ennustaa 51 %:n tarkkuudella.

Leveysaste, asukasmäärä ja kansakunnan varallisuus kertovat puolestaan 58 % indeksin vaihtelusta. Rikkaissa maissa valtaetäisyydet olivat pienempiä kuin köyhemmissä. Varallisuutta ei kuitenkaan pystytä tarkoin määrittelemään kauas historiaan, joten tarpeeksi tarkkaa tietoa ei tässä tapauksessa ole saatavilla. (Hofstede 2003, 42-46.)

## 2.2 Hofsteden tutkimus valtaetäisyseroista

Valtaetäisyys on yksi neljästä ulottuvuudesta, joiden avulla Geert Hofstede analysoi maiden välisiä kulttuurieroja. Hofstede sai IBM:ltä tehtäväkseen suorittaa henkilöstökyselyjä yrityksen eri maissa sijaitsevista tytäryhtiöissä. Tutkimuksen tavoitteena oli saada vahvistus sille, että kansallisten kulttuurien vaikutus on voimakkaampi kuin organisatoristen arvojen, symbolien sekä perusoletusten. (Peltonen 2007, 158-159.) Tutkimus suoritettiin viidessäkymmenessä maassa ja kolmella eri maantieteellisellä alueella. (Hofstede 2003, 24-25.)

Tutkimuksessa käytetyt neljä ulottuvuutta:

1. Valtaetäisyys (power distance)
2. Epävarmuuden välttäminen (uncertainty avoidance)
3. Individualismi/kollektivismi (individualism/collectivism)
4. Maskuliinisuus/feminiinisyys (masculinity/femininity)

(Peltonen 2007, 159.)

Tutkimuksen tuloksena huomattiin, että kansallinen tausta vaikutti vahvasti vastaajan näkemyksiin työstä. Vaikka IBM:n eri toimipisteissä hallitsikin vahva organisaatiokulttuuri, vaikuttavat kansalliset kulttuurit yrityksen omia arvoja enemmän työs-kentelytapoihin. Organisaatiokäyttäytymisen taustalla vaikuttavat ensisijaisesti paikallisen yhteiskunnan kulttuuriset perusoletukset. (Peltonen 2007, 158.)

Tutkimuksen tuloksena saadut valtaetäisyysindeksit Suomessa ja Ranskassa:

Sijaluku	Maa	Valtaetäisyysindeksi
15	Ranska	68
46	Suomi	33

Maksimipistemäärä tutkimuksessa oli sata, joka kuvaa korkeaa valtaetäisyyttä, ja minimipistemäärä nolla puolestaan kuvaa matalaa valtaetäisyyttä kyseisessä maassa. (Hofstede 2003, 26.)



Maiden väliset valtaetäisyysindeksit eroavat siis toisistaan suuresti. Ranskan indeksi 68 kertoo maassa vallitsevasta suuresta valtaetäisyysindeksistä. Euroopan maista Ranska sijoittuu korkeimmalle kyseisessä tutkimuksessa. Suomi puolestaan kuuluu maihin, joissa vallitsee pieni valtaetäisyys. Sijaluku 46 sekä valtaetäisyysindeksi 33 vahvistavat maiden välillä vallitsevat suuret eroavaisuudet valtaetäisyysarvoissa. Valtaetäisyysindeksi antaa tietoa riippuvuussuhteista maissa. (Hofstede 2003, 25-27.)

### 2.3 Valtaetäisyyden määrittely

Valtaetäisyys kuvaa sitä, missä määrin organisaatioiden ja instituutioiden kokonaan tai vähemmän vaikutusvaltaiset jäsenet hyväksyvät ja odottavat vallan jakautuvan epätasaisesti. (Peltonen 2007, 159.) Instituutioilla tarkoitetaan tässä yhteydessä yhteiskunnan perusyksiköitä kuten perhettä, koulua tai yhteisöä. Organisaatioilla kuvataan yrityksiä, joissa ihmiset työskentelevät. (Hofstede 2003, 27.)

Kokemuksia valtaetäisyyseroista instituutioissa, kuten perheissä ja kouluissa, löytyy meiltä jokaiselta. Perheissä määräysvalta on vanhemmilla, joita lapset tottelevat ja käyttäytyvät heidän haluamallaan tavalla. Sama sääntö pätee myös kouluissa, joissa opettajilla on valta oppilaisiin nähden. Opettajat laativat suunnitelman sekä ohjeistavat oppilaita, miten haluavat heidän koulussa käyttäytyvän ja työskentelevän. (Hofstede 2003, 32-33.)

Yrityksissä valta keskitetään toisinaan organisaatioissa mahdollisimman korkealle, joten yrityksen johto päättää pitkälti työskentelytavoista. Alaisille siis edellytetään kerrottavan, mitä heidän tulee tehdä ja miten työskennellä. Perheissä olevan vanhemman ja lapsen sekä kouluissa opettajan ja oppilaan suhteen jatkoksi saadaan siis esimies-alais-suhde. Työntekijän tulee totella esimiestään samalla tavalla kuten vanhempiaan ja opettajiaan aikaisemmin elämässään. (Hofstede 2003, 35.)

Valtaetäisyys kuvaa siis sitä, kuinka kuuliaisesti vallanpitäjää kussakin maassa totellaan. Eroja eri kansojen väleiltä löytyy paljon, riippuen juuri maassa vallitsevasta valtaetäisyydestä. On maita, joissa vallanpitäjät odottavat alaistensa ottavan kantaa

asioihin ja vastuuta tekemisistään sekä olevan oma-aloitteisia. Toisessa ääripäässä ovat korkean valtaetäisyyssindeksin maat, joissa oman mielipiteen ilmausta sekä asioiden tekemistä omin päin ei katsota hyvällä. (Hofstede 2003, 27-28.)

### 2.3.1 Suuri valtaetäisyys

Maissa, joissa valtaetäisyys on suuri, valta jakaantuu epätasaisesti. Jokaisella ihmisellä on oma paikkansa hierarkiassa. Kyseisissä maissa ihmiset ovat erityisen riippuvaisia vallanhaltijoista, joille kuuluu paljon etuoikeuksia. (Peltonen 2007, 160.) Eriarvoisuus on sekä odotettua, että hyväksyttävää kyseisissä maissa; mahti menee aina oikeuden edelle, oli vallanpitäjä sitten oikeassa tai väärässä. (Hofstede 2003, 28-29.)

Valtaa vailla olevat ihmiset ovat riippuvaisia vallankäyttäjistä, tämä on havaittavissa yhteiskunnan jokaisella osa-alueella. Riippuvuus vallankäyttäjiin nähden on kuitenkin hyväksyttävää vähemmän valtaa käyttävien ihmisten mielestä, useissa tapauksissa he jopa suosivat kyseistä käytäntöä. Heille on opetettu jo nuoresta pitäen, että näin tulee toimia, eivätkä he edes pyri kyseenalaistamaan käytäntöä. Esimerkiksi lapset kohtelevat vanhempiaan sekä ikääntyneitä ihmisiä suuresti kunnioittaen. (Hofstede 2003, 29-31.)

Kyseinen kuuliaisuus ei kuitenkaan aina ole hyvästä; ”tavallisten” ihmisten ja vallankäyttäjien välinen emotionaalinen etäisyys on suuri, eivätkä he lähesty toisiaan helposti jolloin kommunikointi heidän välillään on usein puutteellista. Tämä johtaa helposti siihen, että johtavilla henkilöillä on vääristynyt kuva todellisuudesta ja päätökset voivat olla alaisten kannalta huonoja. Myös tuloerot kyseisissä maissa ovat suuret, jolloin varakkaiden ja vähävaraisten välinen kuilu kasvaa entisestään. (Hofstede 2003, 30-31.) Toki kyseisissä maissa voi ilmaista oman eriävän mielipiteensä korkeammassa asemassa olevalle henkilölle, mutta se tulee tehdä erittäin hienovaraisesti ja epäsuorasti. (Nunez, G. Mahdi, R. N. Popma, L. 2007, 46.)

Yhteenvetona voimme siis todeta, että korkean valtaetäisyyden maissa ihmiset hyväksyvät vallankäyttäjien omaavan enemmän valtaa kuin ”tavallisten” ihmisten. Täl-

laisia valtaa omaavia henkilöitä ovat esimerkiksi perheiden vanhemmat, opettajat, esimiehet työpaikoilla sekä vanhemmat ihmiset. (Nunez, G. Mahdi, R. N. Popma, L. 2007, 46.)

Korkeimmat valtaetäisyserot löytyvät Malesiasta, Guatemalasta, Panamasta sekä Filippiineiltä. Euroopan korkeimmat valtaetäisyserot ovat Ranskassa, Turkissa sekä Belgiassa. (Hofstede 2003, 26.)

### 2.3.2 Pieni valtaetäisyys

Pienen valtaetäisyyden maissa ihmisten eriarvoisuutta pyritään minimoimaan; kaikilla tulee olla tasavertaiset oikeudet riippumatta heidän asemastaan yhteiskunnassa. (Peltonen 2007, 160.) Jokaisella tulee olla oikeus omaan mielipiteeseen ja sen esiin tuomiselle, eikä siihen suhtauduta negatiivisesti toisin kuin usein käy korkean valtaetäisyyden maissa. (Nunez, G. Mahdi, R. N. Popma, L. 2007, 46.)

Etuoikeuksiin ja erilaisiin arvoaseman tunnustuksiin suhtaudutaan myös varauksellisesti. Vallankäytön tulee olla laillista ja moraalisesti hyväksyttävää. Yleisesti vallanpitäjät haluavat näyttää vähemmän valtaa käyttäviltä kuin todellisuudessa ovat, jotta he välttyisivät paheksunnalta ja säilyttäisivät maineensa tasa-arvoisena johtajana. Valtaa vailla olevien ja vallankäyttäjien välillä vallitsee molemminpuolinen riippuvuussuhde, toisin kuin suuren valtaetäisyyden maissa. (Hofstede 2003, 28-30.)

Tuloerot ovat suuren valtaetäisyyden maita pienemmät, lisäksi verotus pienentää niitä entisestään ja keskiluokka on huomattavasti suurempi näissä maissa. Tulojen tasainen jakautuminen auttaa estämään valtaerojen kasvua. (Hofstede 2003, 30-31.)

Pienimmät valtaetäisyserot löytyvät Itävallasta, Israelista sekä Tanskasta. Kaikissa Pohjoismaissa vallitsee pienet valtaetäisyserot, indeksit ovat lähes samat maasta riippumatta. (Hofstede 2003, 26.)

## 2.4 Valtaetäisyyserot tulevaisuudessa

Nykyaikaisessa maailmassa, jossa kansakunnat ovat tekemisissä toistensa kanssa päivittäin, luulisi valtaetäisyyserojen haihtuvan vauhdilla ja kansojen toimintatapojen lähenevän toisiaan jatkuvasti. Asia ei kuitenkaan ole aivan näin yksiselitteinen.

On totta, että riippuvuus vallassaolijoista on vähentynyt viimeisten sukupolvien aikana ja koulutusmahdollisuudet useissa maissa parantuneet huomattavasti. Luonnollisesti riippumattomuus vallassaolijoista vähentää valtaetäisyyseroja kansojen sisällä, kuten myös ihmisten parantuneet kouluttautumismahdollisuudet. Kyseinen fakta ei kuitenkaan merkitse sitä, että maiden väliset erot olisivat kaventuneet. Korkeat valtaetäisyysmaat ovat saattaneet tiputtaa indeksiansa hieman alemmas, mutta samoin on käynyt myös jo ennestään matalissa maissa. Maiden keskinäiset sijoitukset eivät siis ole muuttuneet keskenään mihinkään.

Jo luvussa 2, valtaetäisyyden alkuperä, mainitut valtaetäisyyteen läheisesti vaikuttavat seikat maantieteellinen leveysaste, väestön määrä sekä varallisuus ovat myös olennaisessa osassa tulevaisuudesta puhuttaessa. Leveysaste on muuttumaton tekijä, mutta väestömääristä puhuttaessa niin pienet kuin suuretkin maat ovat tulossa entistä enemmän riippuvaisiksi kansainvälisistä päätöksistä. Kansat pystyvät tekemään yhä vähemmän päätöksiä valtakunnallisella tasolla, joka johtaa valtaetäisyyden kasvuun. Varallisuus puolestaan kasvaa jo ennestään hyvinvoivissa valtioissa, jonka seurauksena erot pienenevät. Jo ennestään köyhät maat, jotka eivät pysty kerryttämään varallisuuttaan muiden maiden tahdissa, tippuvat entistä pahemmin nykymaailman vauhdista. Kyseisissä maissa valtaetäisyyserot kasvavat entisestään verrattuna hyvinvoiviin valtioihin.

Valtaetäisyyserot korkeiden ja matalien maiden välillä eivät siis ole lähenemässä toisiaan, pikemminkin rako ääripäiden välillä uhkaa suurentua entisestään. Hofsteden IBM-tutkimuksen tulokset todistavat väittämän todeksi, vaikkakin sen teosta on jo vierähtänyt aikaa. Kukaan ei kuitenkaan ole vuoden 1972 jälkeen tarjonnut todisteita maiden siirtymisestä kohti pienempiä valtaetäisyyseroja. (Hofstede 2003, 46-47.)

## 2.5 Yhteiskunnan eriarvoisuus

Jokaisella maailman kansakunnalla on oma tyykinsä siihen, miten he eriarvoisuuteen suhtautuvat. Joidenkin yhteiskuntien tavoista löytyy paljonkin samoja piirteitä, kun taas toisten välillä on havaittavissa suuria eroja.

Esimerkiksi Suomessa arvovaltaiset henkilöt aina tasavallan presidentistä lähtien pyrkivät esiintymään kansan edessä tasavertaisina henkilöinä kansalaisten joukossa; he esimerkiksi jonottavat vuoroaan kauppajonossa, eivätkä edes harkitse kiilaamista jonon ohitse. Tämä johtuu siitä, että valtaetäisyys Suomessa on varsin matala. Korkean valtaetäisyyden maissa ei tulisi kuuloonkaan, että arvovaltainen henkilö joutuisi jonottamaan vuoroaan vähempivaltaisten takana.

Eriarvoisuutta on ollut aina olemassa, syyt siihen ovat vain muuttuneet aikojen saatossa. Ihmisen alkuaikoina kookkaat, vahvemmat ja älykkäämmät ihmiset saivat automaattisesti arvostusta muilta yhteisön jäseniltä. Nykyaikana fyysiset ja älylliset ominaisuudet, valta, varallisuus sekä arvoasema synnyttävät eriarvoisuutta yhteiskunnissa. Henkilöt, jotka omaavat kyseisiä eriarvoisuuden synnyttämiä asioita nyky-yhteiskunnissa, nauttivat etuuksia niiden johdosta. Etuuksien määrä sekä tyyli vaihtelevat maittain, riippuen juuri valtaetäisyyserojen suuruudesta kussakin maassa. (Hofstede 2003, 23-24.)

## 3 TYÖPAIKKA

Luvussa 3. perehdytään suomalaiseen sekä ranskalaiseen työympäristöön, varsinkin maissa vallitsevien valtaetäisyyserojen synnyttämiin poikkeamiin työelämässä. Maissa yleisesti käytettävät organisaatiomallit, yrityskulttuuri sekä työskentelytavat poikkeavat maiden väleillä yllättävänkin paljon, vaikka kyseessä on kaksi Eurooppalaista hyvinvointivaltiota.

### 3.1 Valtaetäisyys työpaikalla

Ihmisten työurat alkavat usein nuorina, perheissä ja kouluissa saatujen kokemusten jälkeen. Ei siis ole mikään yllätys, että aiemmat eriarvoisuuskokemukset perheistä ja kouluista heijastuvat myös esimies-alais-suhteisiin.

Työpaikka on ympäristö, jossa valtaeroihin ja niiden merkitykseen käytännössä ei voi olla törmäämättä, riippumatta siitä onko kyseessä pienen tai suuren valtaetäisyyden maa. Työntekijöillä on eriarvoisesti valtaa, riippuen heidän asemastaan yrityksen hierarkiassa. Se, miten valtaa käytetään ja kuinka se näkyy yrityksen jokapäiväisessä elämässä, riippuu puolestaan maassa vallitsevasta valtaetäisyydestä. (Hofstede 2003, 35-36.)

Yrityksen koko vaikuttaa myös valtaetäisyyteen työpaikoilla. Suurissa yrityksissä, joissa on paljon työntekijöitä, vallitsevat usein suuremmat valtaetäisyydet kuin pienemmissä organisaatioissa. Pienissä yrityksissä henkilöt tuntevat toisensa paremmin, jolloin kynnys kommunikointiin on huomattavasti matalampi kuin suuremmissa yrityksissä. (Hofstede 2003, 37.)

#### 3.1.1 Suuri valtaetäisyys työpaikalla

Suuren valtaetäisyyden maissa esimiehet ja alaiset kokevat olevansa eriarvoisia, he eivät kuitenkaan koe tilannetta mitenkään ihmeelliseksi. Kyseisissä maissa hierarkkinen järjestelmä perustuu eriarvoisuuteen. Valta keskitetään yrityksissä mahdollisimman korkealle, jolloin yrityksen asioista päättävät vain harvat ja valitut henkilöt. Alaisten valvonta on tarkkaa ja organisaatiopyramidissa kaikki ovat raportointivollisia toisilleen. (Marx 2001, 82-84.)

Esimiehen oletetaan ottavan yhteyttä alaiseen ja kertovan miten heidän tulee työskennellä, tämä puolestaan johtaa siihen, että alaiset ovat riippuvaisia esimiehistään. Esimiehillä on erilaisia etuoikeuksia, joita muilla yrityksen työntekijöillä ei ole. Lisäksi esimiehen arvovaltaa saatetaan vahvistaa erilaisin tunnuksin. Koulutus- sekä palkkaerot ovat suuret ylimmän johdon ja työntekijätason välillä. Ruumiillisen työn

arvostus on toimitustyötä huomattavasti alhaisempi. Lisäksi vanhempia esimiehiä kunnioitetaan nuorempia enemmän. (Hofstede 2003, 35-37.)

Organisaatioissa, joissa vallitsee suuri valtaetäisyys, esimiehen ja alaisen välillä vallitsee voimakas tunnelataus. Ranskalainen Philippe d'Iribarne teki laajan haastattelututkimuksen, jonka tuloksena todettiin, että suuren valtaetäisyyden maissa tunteiden kirjo esimiestä kohtaan on uskomattoman laaja: heitä joko palvotaan tai inhotaan yhtä kiihkeästi. (Pitkänen 2005, 79.)

Koska esimiesten ja alaisten kommunikointi on usein vähäistä ja puutteellista eriarvoisuuden takia, mahdollisia ongelmia ei pystytä usein ratkaisemaan alkuvaiheessa. Tämä johtaa siihen, että ongelmat paisuvat entisestään, kunnes alaisten mitta on täytynyt. Seurauksena tästä on usein voimakas vastarinta, joka konkretisoituu mielenilmauksen tai lakon muodossa. (Hofstede 2003, 36-37.)

### 3.1.2 Pieni valtaetäisyys työpaikalla

Työpaikalla, jossa valtaetäisyyserot ovat pieniä, alaiset ja esimiehet pitävät toisiaan tasavertaisina. Kunnioitus on siis molemminpuolista, eikä johdolla ole yleensä minikäänlaisia etuoikeuksia, joita yrityksen muillakaan työntekijöillä ei ole. (Hofstede 2003, 36-37.)

Alaisten tulee tavoittaa esimiehensä tarvittaessa ja he odottavat, että heidän mielipidettään kysytään työtä koskevissa päätöksissä, vaikkakin hyväksyvät esimiehen tekemän päätöksen viimekädessä. Lisäksi nuoret esimiehet saavat huomattavasti enemmän kunnioitusta kuin suuren valtaetäisyyden maissa. (Pitkänen 2005, 79-80.)

Organisaatiot ovat suhteellisen keskittyneitä ja hierarkkinen pyramidi on yleensä matala. Pyramidin tarkoituksena on enemmänkin määritellä roolien eriarvoisuus, kuin jakaa valtaa yrityksen keskuudessa. Rooleja voidaan myös helposti muuttaa, jos tarvetta siihen nähdään. Lisäksi valvonta on paljon vähäisempää kuin suuren valtaetäisyyden yrityksissä. Palkka- ja koulutuserot ovat myös pienemmät kyseisissä yrityksissä. (Marx 2001, 82-84.)

Ongelmat pyritään ratkaisemaan jo alkuvaiheessa, jolloin suuremmat konfliktit usein vältetään. Avoin kommunikointi alaisten ja esimiesten välillä on yksi tehokas keino ehkäistä niitä. (Hofstede 2003, 36-37.)

### 3.2 Suomalainen organisaatio

Suomi kuuluu matalan valtaetäisyyseron omaaviin maihin, Hofsteden tekemässä tutkimuksessa maan indeksiksi saatiin 33. Muiden Pohjoismaiden tapaan Suomi kuuluu maailman tasa-arvoisimpien maiden joukkoon. (Hofstede 2003, 26.)

Organisaatiot ovat yleisesti ottaen Suomessa matalia eikä valvontaa työntekijöiden keskuudessa hirveästi harrasteta, vaan heille annetaan työrauha ja luotetaan työntekijöiden hoitavan tehtävät kunnialla. Suomalaiset työntekijät kokevat helposti liian tarkan seurannan urkkimisena tai epäluottamuksena heidän osaamistaan kohtaan. (Mikuluha 1996, 207.)

Hierarkkinen järjestelmä on vain tarkoituksenmukaisuuden sanelemaa roolien eriarvoisuutta, jota voidaan helposti muuttaa. Nykyinen alainen voi huomenna olla esimies, tilanteen niin vaatiessa. Roolit usein matalissa suomalaisissa organisaatiokäytännöissä eivät siis ole kiveen hakattuja, vaan niitä pystytään helposti tarkastelemaan sekä muuttamaan. (Lämsä & Hautala 2004, 20.)

Matalan valtaetäisyyden maissa esimiehet ja alaiset pitävät toisiaan olemassaolon ehtojen mukaisesti tasavertaisina, heillä on eräänlainen riippuvuussuhde toisiinsa nähden. Näin myös Suomessa, jossa esimerkiksi yrityksen työntekijät voivat halutesaan keskustella työasioista kuinka suuren johtajan kanssa tahansa. Työntekijöitä enemminkin rohkaistaan tuomaan omat mielipiteensä sekä ideansa julki, riippumatta siitä, ovatko ne esimiesten ideoiden kanssa eriäviä vai eivät. (Davidsson 2000, 16-17.)

Suomessa myös työntekijätaso on yleisesti ottaen hyvin koulutettua ja suurta ammattitaitoa vaativa ruumiillinen tai käsityö on korkeasti arvostettua. Tämä näkyy myös



yrittäjien sisäisissä palkkahaitareissa; esimiesten ja alaisten väliset palkkaerot ovat suhteellisen pieniä. Ero on huomattava suuren valtaetäisyyden omaaviin maihin, joissa alemman tason työntekijät saavat huomattavasti pienemmän korvauksen työstä kuin Suomessa. (Hofstede 2003, 35-36.)

Yrityksissä ei ole rasitteena turhia ohjesääntöjä, järjestelmiä tai hierarkkisia väyliä, jotka helposti hidastavat ja vaikeuttavat kommunikaatiota johdon ja alaisten välillä. Suomessa toki arvostetaan vahvoja johtajia, mutta suomalaisten yksilöllisyyden tarve sulkee pois ylenmääräisen kunnioituksen lähintä esimestä, jopa yhtiön johtajaa kohtaan. Kunnioitus on siis molemminpuolista, mutta pysyy kohtuuden rajoissa. (Karlöf & Lövingsson 2006, 44-45.)

Koska Suomessa esimiehiä ja alaisia pidetään hyvin pitkälti tasa-arvoisina, johdon erilaisia etuoikeuksia ei katsota hyvällä. Parkkipaikat, henkilöstöruokalat sekä muut yritykselle kuuluvat tilat ovat kaikille yhteisiä, eikä henkilöstöä pyritä lokeroimaan eri luokkiin. Vaikka jonkinlaisia etuoikeuksia tai tunnustuksia johdolle suotaisiinkin, niistä pyritään olemaan hiljaa, jotta se ei synnyttäisi huonoa ilmapiiriä yrityksen sisällä. (Hofstede 2003, 36-37.)

### 3.2.1 Suomalainen yrityskulttuuri

Suomalainen yrityskulttuuri on saanut vaikutteita niin lännestä, lähinnä Ruotsista ja Saksasta, kuin myös idästä. Lännestä suomalaiset ovat omaksuneet työhön liittyvät arvot, idästä puolestaan kärsivällisyyden, hiljaisuuden sekä pelon epäonnistua vieraiden ihmisten edessä, joka usein aiheuttaa epävarmuutta. Ruotsalaisten arvojen sanotaan kuitenkin olevan huomattavasti näkyvämpiä ja laajempia, kuin Venäjältä saadut vaikutukset. (Davidsson 2000, 15.)

Verrattaessa suomalaista yrityskulttuuria muihin maihin, on sen usein todettu olevan ”pehmeä”. Syy tähän löytyy esimiesten sekä alaisten välisistä läheisistä suhteista, sekä alaisten vallan määrästä. Suomessa työntekijöiden ei tarvitse kysyä lupaa esimieheltään jokaiseen asiaan, vaan heillä on oikeus tehdä itsenäisiä päätöksiä sekä päättää millä tavoin haluavat työnsä tehdä. Yhteistyön merkitystä korostetaan ja tie-

dottaminen yrityksen sisällä toimii useita maita huomattavasti paremmin. Yksi ”pehmeiden” syitä on myös uralla etenemisen helppous ja nopeus. Nuoret voivat hyvinkin nopeasti valmistumisen jälkeen kivuta johtaviin rooleihin yrityksissä, eikä siinä koeta olevan mitään ihmeellistä. (Pitkänen 2005, 79-80.)

Suomalaisten kommunikaatiotaidoista on puhuttu paljon, eikä syyttä. Kansainvälisessä vertailussa suomalaisten esiintymis- sekä kommunikaatiotaidot eivät ole kovinkaan korkealle arvostettuja. Puheen tempo ja henkilön rauhallinen elekieli saattavat usein antaa kuulijalle tylsän kuvan suomalaisesta puhujasta. Kyseiset seikat ovat kuitenkin kulttuurisidonnaisia, ja siksi usein väärin ymmärrettyjä. Sanat ovat suomalaisille vain pieni osa kommunikaatiota, merkityksellisempiä ovat ilmeet, eleet, äänensävyt sekä ruumiinkieli. Näitä seuraamalla voi henkilöstä saada paljonkin tietoa, jota ei sanoin ilmaista. (Mikluha 1996, 104.)

Hiljainen kuuntelija viestittää kunnioitusta sekä kiinnostusta puhujaa kohtaan, joukkoon saattaa mahtua muutama elekielen merkki, että kuuntelija on samaa mieltä ja ymmärtää asian. Puhujan keskeytys voidaan kokea loukkauksena, eikä sitä katsota hyvällä. Hiljaisuus ei muutenkaan ole suomalaisille kiusallista, vaan se on hyväksyttävää maassa ja se koetaan täysin luonnollisena asiana. Monet ulkomaalaiset ovatkin vieroksuneet tätä piirrettä, koska monissa kulttuureissa se koetaan häiritsevänä asiana. (Davidsson 2000, 20-22.)

Kommunikaatiota siis tapahtuu, monessakin eri muodossa, se on vain erilaista kuin esimerkiksi Etelä-Euroopassa. Suomalainen kertoo mieluiten totuuden suoraan, sen enempiä sitä kaunistelematta. Toki se ei aina ole paras ja tahdikkain vaihtoehto, mutta näin oma mielipide tulee ainakin ilmaistua selvästi. (Davidsson 2000, 21.)

Ensitapaamisella suomalaiset yleensä kättelevät ja esittelevät itsensä, etu- ja sukunimellä. Henkilöiden titteleitä harvemmin käytetään varsinkaan ensitapaamisen jälkeen, eikä puheessa muutenkaan esiinny sen suurempia herroitteluja. Henkilöitä puhutellaan usein etunimillä, oli kyse sitten esimiehestä tai kollegasta. Pukeutumiseen ei myöskään kiinnitetä suurta huomiota, vaan se on yleisesti ottaen konservatiivista. (Davidsson 2000, 25-26.)

Maan yrityskulttuurissa korkealle arvostettavia arvoja ovat luotettavuus, rauhallisuus, tasa-arvoisuus, täsmällisyys sekä harkitseva käyttäytyminen. Myös individualismi on tärkeä arvo, joka näkyy myös työskentelytavoissa. Työntekijät työskentelevät mielellään usein itsekseen, koska kokevat olevansa niin tehokkaampia. Tiimityöskentely on kuitenkin yleistymässä ja yritykset käyttävät sitä nykyään paljon. (Davidsson 2000, 18.)

Suomalainen on tottunut tekemään töitä kahdeksan tuntia päivässä ja pitämään viikonloput vapaata. He ovat kuitenkin ahkeria työntekijöitä, eivätkä mielellään jätä asioita puolitiehen. Yksityiselämän ja työn välillä on kuitenkin raja, jota ei mielellään rikota. (Mikluha 1996, 125.)

Suomalaiset pitävät tiukasti kiinni aikatauluista ja sovituista tapaamisajankohdista, eikä myöhästymisiä katsota hyvällä. Jos kokouksen on sovittu alkamaan yhdeltä, ihmiset tulevat viisi minuuttia ennen paikalle ja kokous alkaa tasan yhdeltä. Täsmällisyys ja jämäptiys eivät suinkaan rajoitu aikakäsitteeseen, vaan esimerkiksi kokouksissa noudatetaan tarkasti sovittua asialistaa ja asiat pyritään käymään tehokkaasti läpi. Tämä edellyttää osallistujien huolellista valmistautumista kokoukseen. Kokoukset pidetään ennemmin niille tarkoitetuissa tiloissa, kuin esimerkiksi ravintolassa kuten monissa Euroopan maissa on tapana. (Hokkanen & Strömberg 2003, 202-203.)

Viralliset kielet ovat suomi ja ruotsi, mutta työntekijät puhuvat yleensä ainakin englantia hyvin. Näiden kolmen kielen lisäksi myös saksaa, ranskaa sekä venäjää puhutaan yhä enemmän ja enemmän. Korkeasti koulutettu nuoriso omaa varsinkin yhä useampia kieliä, joka on nykyisessä kansainvälistyvässä maailmassa yksi menestysheidoista.

### 3.2.2 Suomalainen johtaja

Suomalaisessa johtajuudessa on sanottu olevan jotakin ainutlaatuista kilpailuetua synnyttävää. Suomi kuuluu maailman kilpailukykyisimpien maiden joukkoon, eikä vähiten johtamistyyliänsä vuoksi. Suomalaista rehtiä ja suoraa johtamistyyliä arvoste-

taan maailmalla, lisäksi heillä on luotettavan yhteistyökumppanin maine. (Mikluha 1996, 204.)

Johtajuuden yleispiirteitä ovat käytännönläheisyys, suoraan asiaan paneutuva, joustava sekä asioita aikaansaava tyyli. Järjestys ja kuri ovat myös tyypillisiä piirteitä, joita arvostetaan. Suomalainen johtaja ei arkaile kysyä alaistensa mielipidettä asioissa, vaan suosii neuvottelevaa johtamistyyliä. Johdon ja alaisten välillä ei siis ole ns. näkymätöntä muuria, joka estäisi vapaan kommunikoinnin, vaan asioista neuvotellaan usein yhdessä ja etsitään paras ratkaisu erilaisiin tilanteisiin. (Karlsson 2005, 147-150.)

Osallistuva johtamistyyli on käytössä etenkin uudemmissa yrityksissä ja nuorempien johtajien keskuudessa. Johtajat ovat tajunneet, ettei heidän tarvitse tietää ratkaisua jokaiseen asiaan. Riittää, että johtaja rakentaa ympärilleen toimivan ryhmän ja luo näin edellytykset menestykselle. Tyyli on varsinkin uudemmissa yrityksissä kehittyneempi kuin monissa muissa Euroopan maissa, joka lisää suomalaisten tehokkuutta ja kilpailukykyä entisestään. (Mole 2004, 110.)

Vahvuutena voidaan lisäksi pitää kykyä toimia tehokkaasti ja nopeasti kriisitilanteissa. Vaikka johtajat mielellään punnitsevat asioita ja keskustelevat niistä alaistensa kanssa, he eivät kuitenkaan pelkää ottaa vastuuta ja tehdä päätöksiä tilanteen niin vaatiessa. Suomalaisen johtajuuden heikkoutena on puolestaan usein pidetty monikulttuurisuuden hallintaa; johtajilla on kansainvälisesti vertaillen ollut vähän kokemusta, aikaa ja tilaisuuksia kehittää osaamista ja sosiaalisia taitoja monikulttuuristen ryhmien ja projektien hoitamisessa. Käynnissä oleva johtajien sukupolvenvaihdos on kuitenkin tuomassa helpotusta kyseiseen ongelmaan.

Muutoksen johtaminen on Suomessa opittu pakon edessä, koska parhaillaan käynnissä oleva sukupolvenvaihdos yritysmaailmassa on niin vaatinut. Suuri joukko esimiehiä on siirtynyt eläkkeelle tai muuten pois työelämästä, tilalle on tulossa nuori, kielitaitoinen ja henkilökohtaisesta kansainvälisyydestä huolta pitänyt sukupolvi. Muutos on kuitenkin onnistunut ilman suuria karikoita ja parantanut maan kansainvälisyyttä. (Tainio 2007, 20.)

### 3.2.3 Suomalainen työntekijä

Työvoima maassa on yleisesti ottaen hyvin koulutettua ja ammattitaitoista. Kansainvälisessä vertailussa Suomi on kärkipäätä, joka ei kuitenkaan ole pelkästään hyvä asia. Varsinkin nuoret ovat yhä enemmän korkeasti koulutettuja, mikä aiheuttaa työvoimapulaa ruumiillisen työn aloille. Viime vuosina maahan onkin hankittu runsaasti työvoimaa ulkomailta, jotta tämä aukko saataisiin paikattua. Kaikille korkeasti koulutetuille suomalaisnuorille ei riitä työpaikkoja, mikä aiheuttaa puolestaan työttömyyttä. (Tainio 2007, 17-18.)

Kuten pienen valtaetäisyyden maissa yleensäkin, Suomessakin työntekijöille annetaan valtaa ja heillä on oikeus vaikuttaa työtä koskeviin asioihin. Heidän oletetaan osallistuvan yritystä koskeviin päätöksiin ja uusien ideoiden esiintuomista kannustetaan. Hajauttaminen luo mahdollisuuden myös vähemmän valtaa omaavalle henkilölle vaikuttaa asioihin, mikä puolestaan nostaa työmotivaatiota ja tehokkuutta. (Hofstede 2003, 43.)

Suomalaisen työntekijän on luonnehdittu olevan ahkera, täsmällinen sekä luotettava. Työt hoidetaan sovitusti, mutta myös vapaa-aikaa arvostetaan. Perhe pidetään työstä erillään ja sille tulee jäädä riittävästi aikaa. Itsestään tai tekemisistään ei myöskään helposti tehdä suurta numeroa, vaan pysytään mieluummin taka-alalla tarkkailijan roolissa. (Davidsson 2000, 15-16.)

### 3.3 Ranskalainen organisaatio

Ranska kuuluu maihin, joissa vallitsee suuri valtaetäisyys. Hofsteden tekemässä valtaetäisyystutkimuksessa maan indeksiksi saatiin 68, jonka mukaan valtaerot ovat Euroopan korkeimmat juuri Ranskassa. (Hofstede 2003, 26.) Maassa vallitsee vahva hierarkkinen perinne, joka juontaa juurensa monien satojen vuosien taakse maan historiassa. Näitä hyväksi havaittuja perinteitä kunnioitetaan ja vaalitaan, ja juuri tästä syystä maassa suhtaudutaan muutoksiin usein varauksellisesti. (Peltonen 2007, 170)

Ranskassa organisaatioiden johtajat nauttivat suurta kunnioitusta alaisiltaan; heidän oletetaan antavan käskyjä ja niitä myös totellaan. Kyseenalaistaminen ei siis tule kuuloonkaan, vaikka alainen olisikin toista mieltä asiasta, vaan käskyjä totellaan mukisematta. Varsinkin kokeneet johtajat ovat erittäin suuresti arvostettuja. (Marx 2001, 83-84.)

Ranskalaisen organisaation suuret valtaetäisyydet ovatkin yllättäneet monet ulkomailta tulleet työntekijät, jotka ovat siirtyneet työskentelemään maahan. Ranskalaisen työyhteisöjen on koettu olevan byrokraattisia ja rakenteeltaan raskaita monien ulkomaalaisten mielestä. Organisaatioissa vallitsee tarkka roolijako, joten työntekijät tietävät tarkalleen mitä heiltä odotetaan eikä poukkoilua toisen työntekijän reviirille katsota useinkaan hyvällä. Kyseisen tarkan roolijako johtaa pitkälle vietyyn erikoistuneisuuteen yritysten sisällä ja siten melko kapea-alaiseen työkokemukseen. (Pitkänen 2005, 79.)

Ranskassa koko organisaatiojärjestelmä perustuu eriarvoisuuteen. Valta on keskitetty yrityksissä mahdollisimman korkealle, jolloin yrityksen asioista päättävät vain harvat ja valitut. Koska valtaerot ovat suuria yritysten sisällä ja kommunikointi ei aina toimi parhaalla mahdollisella tavalla, valvonta ja raportointi nousevat suureen rooliin varsinkin suurissa yrityksissä. Ranskalaisessa hierarkkisessa organisaatiopyramidissa kaikki työntekijät ovat raportointivollisia toisilleen. Näin pyritään paikkaamaan mahdollisia puutteita tiedon kulussa hierarkkisessa organisaatiossa. Tuloerot ovat myös huomattavan suuret henkilöstön ylimmän ja alimman tason välillä. (Hofstede 2003, 35-37.)

Arvostettu hollantilainen kulttuurienvälisen viestinnän tutkija Fons Trompenaars on luokitellut ranskalaiset yritykset kahteen eri luokkaan: perheisiin sekä Eiffel-torneihin. Trompenaars kuvaa perheillä pk-yrityksiä ja Eiffel-torneilla suuria yrityksiä.

On tärkeää pitää mielessä, että valtaerot poikkeavat ranskalaisissa perheissä huomattavasti esimerkiksi suomalaisiin perheisiin nähden. Perinteisen ranskalaisen pk-yrityksen perhekulttuuri on hierarkkinen ja perustuu isä-johtajan valta-asemalle. Trompenaars kuvailee pk-yritysten työntekijöiden olevan isä-johtajan lapsia, joiden

tulee totella myös silloin, kun isä käyttää valtaansa väärin tai epärationaalisesti. Käytännöllä on kuitenkin myös hyvät puolensa; neuvottomuuden ja epävarmuuden hetkellä alaiset voivat turvautua isä-johtajaansa, joka suojelee alaisiaan ja on valmis tukemaan heitä. Koska johtaja on kyseisen tyyli- ja yrityskulttuurin keskeinen ja tärkeä henkilö, pyrkivät alaiset miellyttämään häntä oman etunsa vuoksi. Trompenaarsin mukaan tämä saattaa aiheuttaa organisaation sisällä juonittelua, selän takana puhumista sekä kuppikuntaisuutta. (Honkavaara, Manninen, Pelkonen 1999, 16.)

Eiffel-tornit, eli suuret yritykset, pitävät sisällään monta hierarkkista tasoa. Ylempänä oleva hallitsee kaikkia alapuolella olevia tasoja. Pomon tehtävänä on antaa ohjeita ja alaisten tehtävänä noudattaa niitä. Valtaerot korostuvat entisestään suurissa yrityksissä ja kyseisissä Eiffel-torneissa päällikkö on enemmänkin rooli kuin henkilö. Päällikön vaihtuessa mikään ei muutu, vaan hänen paikalleen tulee henkilö, joka toimii samoin kuin edeltäjänsä. Alaisilla ei siis ole samaa tukea ja turvaa esimieheltään kuin pk-yrityksissä, vaan heidän tulee selviytyä tehtävistään kunnialla oma-aloitteisesti. (Honkavaara, Manninen, Pelkonen 1999, 16.)

Suomalaisesta näkökulmasta katsottaessa ranskalaiset organisaatiot saattavat vaikuttaa kylmiltä, raskailta ja ajoittain jopa pelottavilta; työntekijöitä valvotaan tarkasti, ohjeistus on tiukkaa ja kilpailu yritysten sisällä välillä erittäinkin likasta. Tästä huolimatta työntekijän oletetaan selviytyvän tehtävistään moitteitta. (Mäkiluoko 2003, 28-29.)

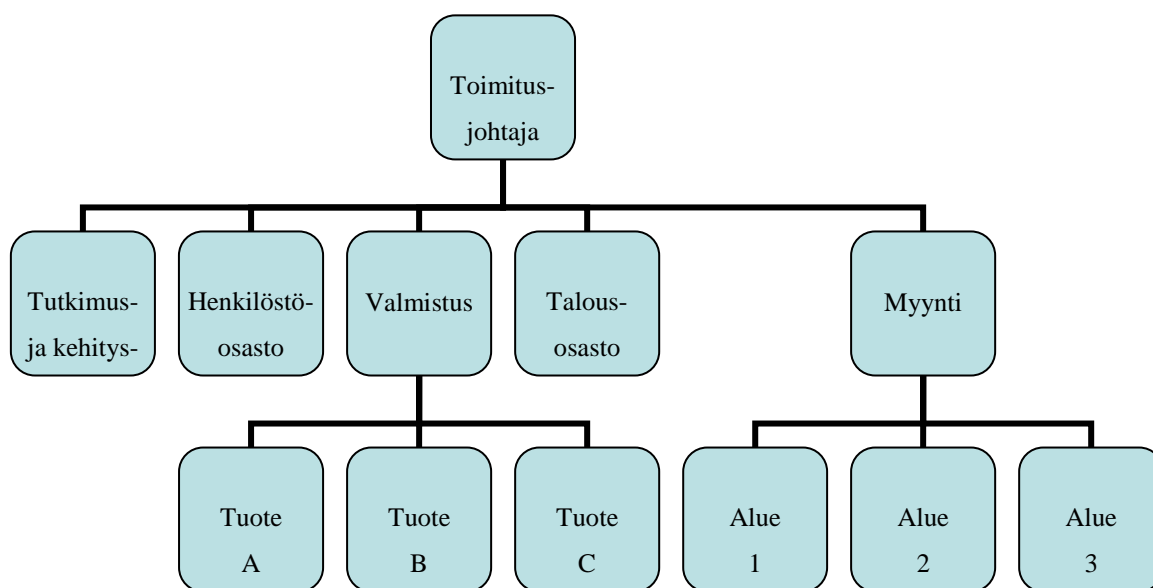
Oli siis kyse pienestä tai suuresta ranskalaisesta organisaatiosta, yhteistä niillä on voimakas keskusjohtoisuus. Keskitetyssä organisaatiossa keskeinen toimintaperiaate on, että valtaa käyttää ainoastaan ylin porras, johon kuuluu korkeintaan muutama tarkasti valittu henkilö. Johtoportaalle tekemiä päätöksiä ei tule kyseenalaistaa, vaan työntekijöiden oletetaan noudattavan niitä mukisematta. Kyseisestä toimintaperiaatteesta seuraa se, että alemman tason työntekijöiden ideat jäävät usein unholaan sekä osallistuminen päätöksentekoon on erittäin harvinaista. (Hatch, Cunliffe 2006, 114.)

Nykyajan työntekijät odottavat usein vastuuta ja mahdollisuutta osallistua yritystä koskeviin päätöksiin. Tämä ei kuitenkaan ole juuri vaikuttanut ranskalaiseen toimintatapaan; he tietävät kuka yrityksessä määrää ja mitä heiltä odotetaan. Tällainen ti-

lanne voi myös olla positiivinen, koska pelisäännöt yrityksessä ovat tiukat ja selkeät, eikä sooloilulle ole tilaa. (Lämsä, Hautala 2004, 159-160.)

Keskusjohtoiset yritykset pystyvät tarvittaessa reagoimaan nopeasti yritystä koskeviin asioihin, koska päätöksentekoon ei tarvita pitkiä kokouksia ja monen ihmisen hyväksyntää. Toisaalta tilanne sitoo alemman portaan työntekijöiden kädet, koska he eivät pysty suuria päätöksiä itsenään tekemään. (Hatch, Cunliffe 2006, 114.)

Sen, kuinka paljon säännöt ja määräykset ohjaavat ihmisten toimintaa keskitetyssä organisaatiomallissa, määrittää muodollisuuden aste. Ranskassa sen tiedetään olevan erittäinkin korkea, jolloin työntekijöillä on vähän sananvaltaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä. Tehtävät suoritetaan siis mukisematta ohjeiden mukaan, eikä mielikuvitukselle ole juurikaan tilaa. Työnkuvat ovat tarkat ja johdon valvonta alaisia kohtaan on yleistä, lisäksi raportointiin kiinnitetään kyseisessä organisaatiomallissa suurta huomiota. (Lämsä, Hautala 2004, 159-160.)



Kaavio 1. Esimerkki keskusjohtoisesta organisaatiomallista. (Handy 1999, 257.)



### 3.3.1 Ranskalainen yrityskulttuuri

Kuten jo ranskalaisia organisaatioita kuvaavassa luvussa todettiin, yritykset ovat tunnettuja monitasoisesta hierarkiastaan ja rajoista yrityksen sisällä. Yksittäisellä työntekijällä ei siis ole paljoa liikkumavaraa, mutta toisaalta hän on omalla reviirillään suvereeni. (Honkavaara, Manninen, Pelkonen 1999, 59.)

Joidenkin kärjistettyjen kuvausten mukaan ranskalainen bisneskulttuuri saa suurien valtaerojen vuoksi aikaan sen, että työntekijä istuu mielellään työpöytänsä ääressä suunnittelemassa omaa uraansa ja miettimässä seuraavaa siirtoaan lähimmän kilpailijan syrjäyttämiseksi. Tähän antaa mahdollisuuden se, että uralla eteneminen ei Ranskassa ole kiinni pelkästään työn tuloksellisuudesta. Tärkeämpiä tekijöitä ovat suhteet, ikä sekä esimiehen tuki. Normaali, avoin viestintä vaikeutuu kyseisessä tilanteessa ja tiedonkulku häiriintyy. Tietoa saatetaan jopa salata työtovereilta, koska sen pelätään hyödyntävän kilpailevaa työtoveria. Tilanne aiheuttaa luonnollisesti epätervettä kilpailuhenkeä ja mahdollista esimiehen mielistelyä, eikä kyseinen tilanne ole koskaan hyväksi yritykselle. Myös päällikkötasolla on havaittavissa työtovereiden hyvien ideoiden torpedoimista, jotta oma imago säilyisi mahdollisimman hyvänä. (Honkavaara, Manninen, Pelkonen 1999, 59-60.)

Ranskalaista työkulttuuria onkin luonnehdittu suomalaisen työkulttuurin verrattaessa usein kovemmaksi. Maassa odotetaan johtamistapojen omaavan tiettyä kovuutta sekä suorasukaisuutta. (Pitkänen 2005, 79.)

Vaikka työkulttuuri Ranskassa vaikuttaakin paikoin kylmältä, muodollisuus ja kohteliaisuus ovat tärkeässä asemassa varsinkin työelämässä. Ranskalaiset ovat tunnettuja tavoistaan suukotella ja kätellä heille tuntemattomia henkilöitä, hymyilystä, teitittelystä, pahoitteluista sekä oven auki pitämisestä edelliselle. Myös vanhempia ihmisiä kunnioitetaan edelleen. Kyseiset tavat saattavat yllättää ulkomaalaisen ja aiheuttaa hämmennystä heissä, onkin siis hyvä tutustua ennalta maan tapoihin. (Luukkainen 2008, 70.)

Maassa tehtyjen mielipidekyselyjen mukaan ranskalaisten tärkein perusarvo on rehellisyys, toiseksi tärkein on ihmisen kunnioittaminen ja kolmantena tulee kohteliai-

suus sekä hyvät tavat. Varsinkin liikesuhteissa ja työpaikoilla teitittely on edelleen pääsääntö, tämän sivuuttaminen on suuri virhe joka loukkaa toista henkilöä sekä antaa puhujasta sivistytymättömän kuvan. Sinutteluun siirtyminen on pitkän tuttavuuden tulos, eikä sitä tapahdu välttämättä silloinkaan. Esimies saattaa jopa vuoroin sinutella ja teititellä alaistaan, riippuen mielialan ja tilanteen mukaan. Siirtymällä sinuttelusta takaisin teitittelyyn hän saattaa viestiä tyytymättömyyttään tai halua ottaa etäisyyttä alaiseensa. Alaisen on puolestaan aina turvallista teititellä esimiestään. (Honkavaara, Manninen, Pelkonen 1999, 54-55.)

Ranska on kuuluisa tyylistään ja pukeutumisestaan, eikä ranskalainen yrityskulttuuri tee poikkeusta tässäkään asiassa. Yritykset ovat tiukkojen pukeutumisperinteiden linnakkeita, joissa kiinnitetään suurta huomiota ulkonäköön. Yleisesti pukeutumis-tyyli yrityksissä on määritelty viralliseksi, elegantiksi sekä muotitietoiseksi. (Marx 2001, 84.)

Asut toki vaihtelevat yritysten toimialojen sekä koon mukaan, mutta yleinen käytäntö on pukeutua sivistyneesti. Varsinkin suurissa yrityksissä sekä asiakaspalveluammatteissa työntekijöiden oletetaan pukeutuvan hyvin. Pukeutumisella viestitetään usein myös asemaa yrityksen hierarkiassa. Maassa on nykyään käytössä ns. ”vendredi-relax”-käytäntö, jonka mukaan perjantaisin työntekijät voivat pukeutua rennommin töihin. (Luukkainen 2008, 70-71.)

Viestimiseen ranskalaisten kanssa tulee siis kiinnittää huomiota. Heille on tyypillistä keskeyttää toinen puhuja ja ottaa kärkevästi kantaa asioihin. Ranskalaiset ilmaisevat kuitenkin mielenkiintonsa asiaa kohtaan kyseisellä tavalla, ei siis tule loukkaantua heidän keskeyttäessään puheen. On kuitenkin tärkeää kiinnittää huomiota siihen, ketnet he keskeyttävät. Kuka tahansa ei saa keskeyttää ketä tahansa, vaan maassa vallitsee tietty nokkimisjärjestys. Vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi ikä, yhteiskunnallinen asema sekä paikka yrityksen hierarkiassa. Yleisesti ottaen ranskalaiset rakastavat puhumista ja esiintymistä, hiljaisia hetkiä ei katsota hyvällä. Vähäpuheinen henkilö koetaan helposti epäsosiaalisesti sekä välinpitämättömäksi. Kielen onkin todettu olevan heille vallan väline.

Jos mahdollista, ranskalaiset ovat kirjallisen viestinnän alueella vielä tarkempia kuin käyttäytymisen ja sosiaalisuuden alueella. Kirjoittaminen vaatii pettämätöntä tyyliä ja vivahteiden hallitsemista, asia korostuu entisestään liike-elämässä. Vuosikymmeniä vanhat standardit ja fraasit ovat edelleen käytössä maassa, eikä mielikuvituksen lennolle tai vitseille ole sijaa. (Honkavaara, Manninen, Pelkonen 1999, 56-58.)

Työpäivät Ranskassa ovat pitkiä, eikä vähiten venyvien lounaiden, käytävä- ja kahvikuppikeskustelujen sekä kokousten vuoksi. Ihmissuhteita korkealle arvostavassa maassa nämä ovat oivia tilaisuuksia tutustua liikeympäristöön ihmisenä, keskustella muustakin kuin bisneksestä ja luoda kontakteja. Lounaat venyvät helposti muutaman tunnin mittaisiksi, ja usein työstä puhutaan vasta jälkiruoan parissa. (Marx 2001, 82-83.)

Vaikka ranskalaiset puhuvatkin mielellään ja paljon, on syytä muistaa olla kysymättä heidän perheistään asioita. Yksityisasiat pidetään erossa liikelounaista. Kokoukset puolestaan saattavat vaikuttaa ulkopuolisen silmin kaoottisilta ja sekä tehottomilta. Ihmiset puhuvat toistensa päälle, asiasta toiseen poukkoillaan jatkuvasti sekä ääntä on paljon. Lisäksi kokoukset alkavat usein vähintään 15 minuuttia myöhässä, ja niihin saavutaan epätasaisesti. Ranska on kuitenkin kansainvälisessä tutkimuksessa työn tuottavuudessa kärkisijoilla. He ovatkin puolustelleet malliaan sillä, että kun asialistassa pitäydytään tiukasti, joustavuus kärsii ja mahdolliset esiin tulevat uudet ideat jäävät hyödyntämättä. Ranskalaisen on kuitenkin huomattu valmistautuvan soveltuihin kokouksiin ja tapaamisiin erittäin huolellisesti. Tapaamiseen ranskalaisen liikeympäristön kanssa ei siis kannata saapua valmistautumatta, jotta ei menettäisi uskottavuuttaan. Käytäväkeskustelujen on todettu olevan välttämätön asia työn tuottavuuden kannalta. (Mole 2004, 252-253.)

Tunteiden näyttämistä työpaikalla ei siis peitellä tai häpeillä mitenkään, vaan asia on enemmänkin päinvastoin. Ranskalaisessa työelämässä on normaalia, että tunteet kuumenevat, kokouksissa suutahdetaan ja poistutaan paikalta ovet paukkuen. Tätä ei kuitenkaan tule ulkopuolisena säikähtää, vaan usein myrsky laantuu pian aivan itsensä ja riidat unohtuvat. Ranskalainen suhtautuu työhönsä usein intohimoisesti, joka

luonnollisesti aiheuttaa tunteenpurkauksia asioiden mutkistuessa. (Honkavaara, Manninen, Pelkonen 1999, 66.)

Päätöksenteko maassa on yleisesti ottaen nopeaa, selkeää ja hierarkian yläportaalla tapahtuvaa. Johtaja tekee päätöksen usein yksin, joskus saatetaan kuitenkin muuttaman samanarvoisen henkilön mielipidettä kysyä asiasta. Ranskalainen päätös on kuitenkin jatkuva prosessi, sitä ei siis noudateta orjallisesti. Jos sen todetaan olevan huono, keksitään nopeasti uusi ja parempi ratkaisu tilanteeseen. Kyseinen tyyli johtaa siihen, että ratkaisusta saatetaan keskustella jatkuvasti ja niitä pannaan vastahakoisesti täytäntöön. (Mole 2004, 246-248.)

Maailmanlaajuisesti on tiedossa, että ranskalaiset ovat nihkeitä puhumaan heille vieraita kieliä. He karttavat jopa englanninkielen puhumista viimeiseen asti ja odottavat, että liikekumppanit pystyisivät hoitamaan asiat heidän äidinkielellään. Ranskalaisia liikemiehiä onkin arvosteltu siitä, että heidän tulisi kehittyä enemmän kansainvälisiksi. Kielitaito on kuitenkin kohentunut maassa viimeisten vuosien aikana, varsinkin nuorien joukossa. Kielen osaaminen toisaalta saattaa helpottaa kummasti asioiden etenemistä ja he arvostavat suuresti henkilöitä, jotka pyrkivät puhumaan ranskaa, vaikka eivät sitä täydellisesti osaisivatkaan. (Marx 2001, 82.)

### 3.3.2 Ranskalainen johtaja

Toisin kuin monissa muissa maissa, Ranskassa johtaja on edelleen näkyvä ja hallitseva persoona yrityksessä. Suuret valtaerot ovat helposti havaittavissa ja hierarkia yrityksen sisällä korostuu. Johtaja on yrityksen ruumiillistuma sekä keulakuva. (Pitkänen 2005, 79.)

Ranskalaisella johtajalla oletetaan olevan vastaus kaikkeen, ja se häneltä myös usein löytyy. Hän ei mielellään myönnä olevansa tietämätön tai ymmällään asioista, vaan ennemmin vaikka esittää tietävänsä asioista kuin pyytää apua alaisiltaan. Ranskassa johtajat valvovat tarkasti alaistensa tekemisiä eivätkä arvosta välttämättä lahjakkaita alaisia yhtä paljoa kuin muissa maissa. Syy tähän on se, että johtajat voivat kokea lahjakkaan alaisen kyseenalaistavan johtajan ammattitaidon sekä tarpeellisuuden yri-

tykselle hyvillä työsuorituksillaan, ja näin ollen saattaa heidät epäsuotuisaan valoon. Ranskalaisen johtavan henkilön on todettu työskentelevän pidempiä päiviä kuin alaistensa, mikä kuvastaa imagon tärkeyttä ranskalaisessa työelämässä. Lisäksi kriittisyys alaisia kohtaan on yleistä, virheen tehdessään alaiset saavat palautteen siitä suoraan ja välittömästi. (Honkavaara, Manninen, Pelkonen 1999, 60-62.)

Suuri valtaetäisyys yrityksissä sekä hierarkian orjallinen noudattaminen vaikuttavat usein esimiesten ja alaisten välisiin suhteisiin kommunikaation puutteena. Ranskalainen johtaja säilyttää mielellään tarvittavan etäisyyden alaisiinsa, jotta hänen kunnioituksensa ei kärsisi mahdollisesta ”veljeilystä” alaisten kanssa. Tästä syystä johtajat tekevät itse yritystä koskevat päätökset, kysymättä alaisten mielipidettä. (Pitkänen 2005, 79.) Tämä ei kuitenkaan ole ongelma alaisille; he ovat tottuneet kunnioittamaan auktoriteetteja ja hyväksyvät faktan, että ylempänä hierarkiassa oleva käyttää valtaa alemmaa kohtaan. (Marx 2001, 84.)

Ranskassa ikä antaa lisää uskottavuutta sekä auktoriteettia johtajille. Nuoret sekä useissa tapauksissa naisjohtajat ovat törmänneet kunnioituksen puutteeseen ranskalaisyrityksissä, usean lahjakkaan johtajan ura onkin loppunut lyhyeen juuri tästä syystä. (Mole 2004, 245.)

Ranskalainen johtamistapa suhtautuu muutoksiin usein negatiivisesti. Johtajat ovat tuudittautuneet asemansa mukanaan tuoman levollisen onnentunteen valtaan, eivätkä halua itseään häiritävän muutoksilla. Johtajat saattavat myös pelätä, että muutokset vaikuttavat heidän asemaansa yrityksen hierarkiassa. (Luukkainen 2008, 32-33.)

### 3.3.3 Ranskalainen työntekijä

Ranskassa työvoima on yleisesti ottaen hyvin koulutettua. Kunnia tästä kuuluu valtiolle, joka on luonut toimivan ja ilmaisen koulutusjärjestelmän kansalaisilleen. Myös maksullisia kouluja löytyy muutamia varsinkin liiketalouden puolelta, mutta pääsääntöisesti koulutus on ilmaista. (Marx 2001, 82.)

Korkeasti koulutettu työvoima voi kuitenkin tuoda yritykselle haasteita, jotka vaativat osakseen erityistä huomiota. Jokaisen työntekijän tulee tuntea itsensä ja työnsä yritykselle tärkeäksi, jotta motivaatio työtä kohtaan säilyisi korkeana. Ranskalainen työntekijä on oikein johdettuna ahkera, motivoitunut ja tunnollinen työntekijä. Työpäivät ovat Ranskassa yleisesti ottaen huomattavasti pidempiä kuin muualla Euroopassa. Työntekijät eivät kuitenkaan vaadi ylityötunneista lisäpalkkiota tai edes kiitosta, niin tavallista se Ranskassa on. Työpaikoilla onkin yleistä, että työntekijät pitävät huolen siitä, etteivät poistu kotiin ensimmäisten joukossa. Tämä saattaisi antaa kuvan laiskasta sekä välinpitämättömästä työntekijästä, joka saattaisi työntekijän huonoon valoon. Joustaminen katsotaan merkiksi sitoutumisesta työhön ja lojaalisuudesta työnantajaa kohtaan. (Honkavaara, Manninen, Pelkonen 1999, 63.)

Vaarana hyvin koulutetussa henkilöstössä on lisäksi se, ettei siitä saada täyttä potentiaalia irti. Jos työntekijä tuntee työtehtävänsä olevan huomattavasti hänen taitojaan vastaavaa helpompi tehtävä, syntyy usein ongelmia. Tällainen tilanne, jossa ranskalainen työntekijä tuntee olevansa aliarvostettu, on erityisen vastenmielinen heille. Tämä aiheuttaa helposti tilanteen, jossa työntekijällä ei ole halua antaa täyttä työpanostaan yritykselle ja potentiaali menee siis hukkaan. Tilannetta ei auta varsinkaan se, että esimiesten ja alaisten välinen kommunikointi on usein vain muodollista. Ongelmia ei siis puhuta halki, vaan ne lakaistaan maton alle. Tämä aiheuttaa sen, että lahjakkaiden työntekijöiden ideoita ei saada käytettyä yrityksen hyväksi. (Honkavaara, Manninen, Pelkonen 1999, 64-65.)

## 4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA VIITEKEHYS

### 4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, onko valtaetäisyyseroja havaittavissa ja miten ne mahdollisesti näkyvät työelämässä suomalaisessa ja ranskalaisessa yrityksessä.

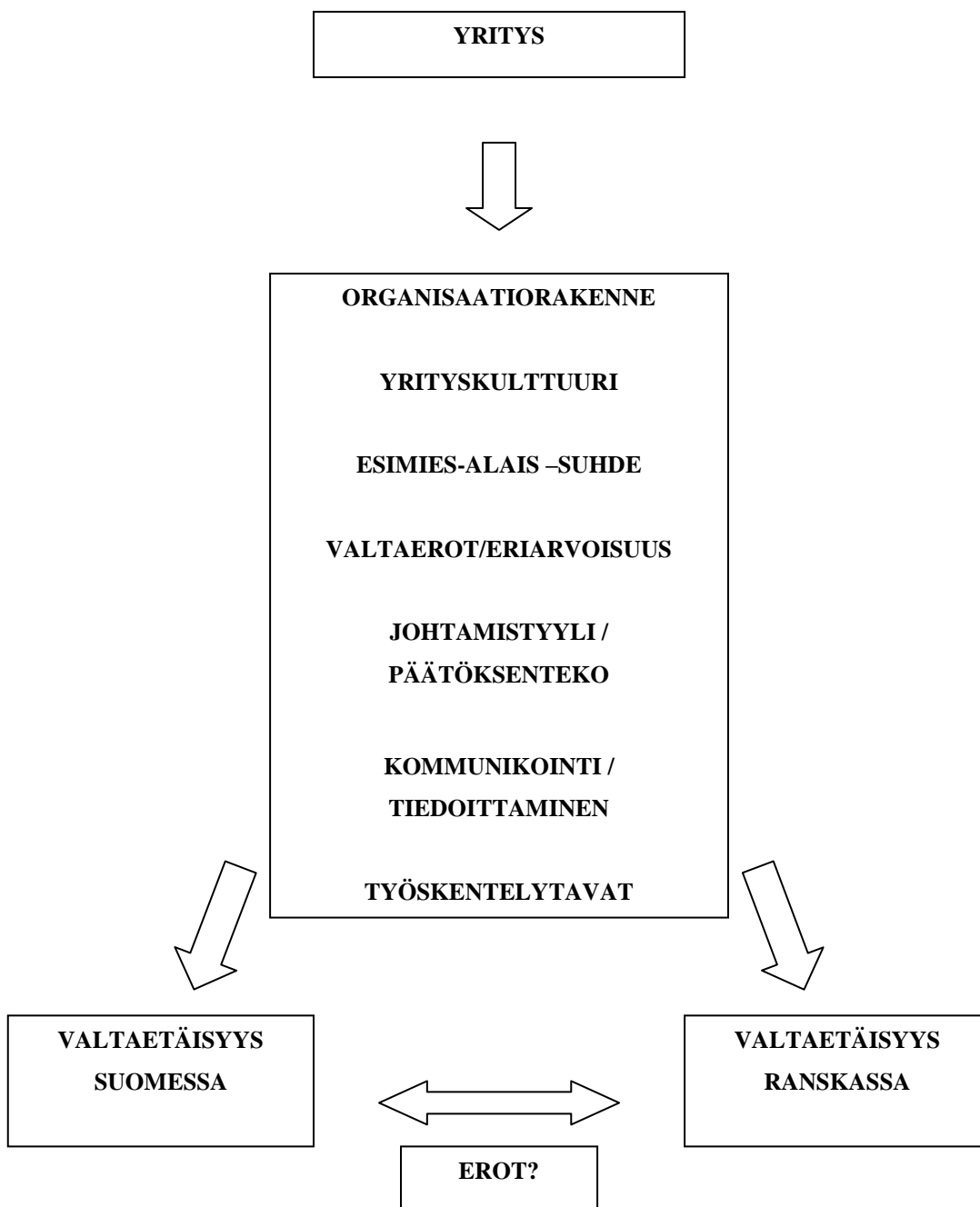
Tavoitteena oli selvittää

- a.) mitä valtaetäisyydellä tarkoitetaan
- b.) onko valtaetäisyyseroja
- c.) miten ne näkyvät suomalaisessa ja ranskalaisessa työpaikassa
- d.) pohtia syitä mahdollisiin eroihin

Opinnäytetyön kohderyhmänä on kolme suomalaista sekä ranskalaista työntekijää, jotka työskentelevät eri organisaatiotasoilla. Näin yrityksissä vallitsevia valtaeroja pystytään tarkastelemaan useammasta eri näkökulmasta, joka parantaa tulosten luotettavuutta.

## 4.2 Käsitteellinen viitekehys

Valtaetäisyyksien vaikutukset suomalaisessa ja ranskalaisessa työelämässä.



Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys pohjautuu valtaetäisyyden vaikutuksiin työelämässä. Viitekehysten tarkoituksena on auttaa lukijaa ymmärtämään valtaetäisyy-



den ominaisuuksia sekä hahmottamaan työtä kokonaisuutena. Viitekehys on itse laadittu.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Tutkimusotteen valinta

Tutkimuksia on kahdenlaisia, kvalitatiivisia eli laadullisia tai kvantitatiivisia eli määrellisiä tutkimuksia. Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa tutkimusaineisto on verbaalista tai visuaalista, kun taas kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto voidaan käsitellä numeerisessa muodossa.

Kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää on vertailtu ja kiistelty niiden paremmuudesta jo pitkään. On kuitenkin tultu johtopäätökseen, että tutkimuksen sopevuus riippuu paljolti sen laadusta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineiston tulee olla tilastollisesti havainnoitavien kohteiden perusjoukkoa, kun taas kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto on hyvä olla tutkimusongelman kannalta olennaista ja omata kaikki tutkimusongelman kannalta merkittävät erityispiirteet. Tutkimuksen kannalta on ensiarvoisen tärkeää tietää jo alkuvaiheessa, kumpaa menetelmää tullaan käyttämään.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa edetään vaiheittain; aluksi kerätään aineisto tarkkaan harkitun kysymyslomakkeen avulla, jonka jälkeen se muokataan tilastollisen käsittelyn edellyttämään havaintomatriisin muotoon ja tulokset käsitellään tilastollisin menetelmin. Aineiston kerääminen, käsittely ja havainnointi ovat siis selkeästi toisistaan erottuvia vaiheita. Kvantitatiivinen tutkimus on teoriaa koettelevaa. (Uusitalo 1999, 79 – 81.) Kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat esimerkiksi aiempien tutkimusten johtopäätökset, aiemmat teoriat, hypoteesin esittely, käsitteiden määrittely, numeeriseen mittaamiseen soveltuvan aineiston keruu, tarkat otantasuunnitelmat, aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon ja

päätelmien teko havaintoaineistosta tilastolliseen analyysiin perustuen. (Tuomi 2007, 95 – 96.)

Kvalitatiivinen tutkimus on puolestaan avoin ja siinä aineiston kerääminen, käsittely ja analysointi lomittuvat toisiinsa. Analyysivaiheessa on hyvinkin mahdollista, että huomataan aineistossa tiettyjä puutteita ja näin ollen täydennetään sitä, tutkimus on siis teoriaa kehittävä. Aineiston rajat ovat avoimemmat kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Uusitalo 1999, 79 – 81.) Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymykseen miksi ja miten. Se etenee yksityiskohtaisesta yleiseen ja siinä pyritään tekemään psykologisia päätelmiä vastausten perusteella. Otskoko on pienempi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa ja siinä pyritään kuvailemaan oikeaa elämää ja tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2004, 151 – 152.) Laadullisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat esimerkiksi tutkimuksen kokonaisvaltainen tiedonkeruu, kerättävän tiedon liittyminen aina ihmisten tuotamiin merkityksiin, aineistolähtöisen analyysin suosiminen, tiedonantajien tai tietolähteiden valinta tarkoituksenmukaisesti sekä tulosten ainutlaatuisuus. (Tuomi 2007, 96 – 97.)

Tein tutkimuksen kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen, koska halusin saada mahdollisimman yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa haastateltavilta henkilöiltä koskien heidän työskentelytapojaan ja työympäristön kulttuuria.

## 5.2 Aineiston keruu

Tutkimuksen aineisto voidaan karkeasti jakaa kahteen eri luokkaan, valmiisiin aineistoihin ja itse kerättäviin aineistoihin. Molemmilla niistä on omat hyvät ja huonot puolensa, eikä kumpikaan edusta parempaa tieteellistä aineistokeruumenetelmää lähtökohdissaan. Riippuu tutkimuksen tarkoituksesta ja tehtävästä, kumpi näistä menetelmistä on soveltuvampi. Aineistokeruumenetelmän valintaan saattaa vaikuttaa myös virallisuus, taloudelliset seikat sekä aikarajat. Valmiita aineistoja ovat esimerkiksi viralliset tilastot ja tilastorekisterit, arkistot, tilastotietokannat, aikaisempien tutkimusten materiaali sekä muut dokumenttiaineistot. Itse hankittavat havaintoaineistot ovat normaalisti tutkijan itse keräämää havaintoaineistoa. Niiden menetelmät

voidaan jakaa neljään eri luokkaan; kysely, haastattelu, havainnointi ja dokumentit. (Tuomi 2007, 136 – 137.)

### Kysely

Kysely tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä. Siinä aineisto kerätään standardoidusti ja kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta. Standardoidussa kyselyssä kysymykset tulee esittää jokaiselle haastattelutavalle täsmälleen samalla tavalla.

### Haastattelu

Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan henkilön kanssa. Haastattelun suurimpia etuja on joustavuus aineiston keräyksessä tilanteen edellyttämällä tavalla, aiheiden järjestystä voidaan siis muokata ja vastauksia tulkita laajemmin kuin esimerkiksi kyselyssä. Laadullisen tutkimuksen päämenetelmänä käytetään haastattelua.

### Havainnointi

Havainnoinnin avulla selvitetään, miten ihmiset todellisuudessa toimivat. Joissain tapauksissa ihmisten kertomukset ja käytännön toimiminen poikkeavat, jolloin havainnoinnin avulla tähän saadaan välitöntä tietoa. Havainnointi on siis tarkkailua. Se on erittäin työläs menetelmä ja siksi kysely ja haastattelu ovat osittain syrjäyttäneet sen.

### Dokumentit

Dokumenttien avulla pyritään ymmärtämään henkilöitä ja käyttäytymistä heidän itsensä laatimien materiaalien perusteella. Dokumenteiksi luetaan esimerkiksi omaelämäkerrat, päiväkirjat, kirjeet, muistelmat sekä viralliset dokumentit. (Hirsijärvi ym. 2010, 193, 204-205, 212-213, 217.)

Keräsin aineiston itse haastattelemalla kolmea suomalaista ja ranskalaista työntekijää. Haastattelemanani henkilöt työskentelevät suurissa suomalaisissa ja ranskalaisissa teollisuusalan yrityksissä. Haastattelun kysymyspohja koostui kahdestakymmenestä kysymyksestä, aihealueina olivat organisaatiomalli, työntekijä, esimies, esimies-alaisuus, johtamistyyli ja työskentelytavat. Haastattelut sovittiin hyvissä ajoin henkilöiden kanssa ja suoritettiin rauhallisessa ympäristössä, joko työ- tai vapaa-aikana. Haastattelun kesto vaihteli 45 – 60 minuutin välillä, riippumatta henkilön kansallisuudesta. Henkilöiden vastaukset kirjattiin ylös haastattelun aikana ja käytiin lopuksi läpi haastateltavan kanssa väärinymmärrysten välttämiseksi. Henkilöt suhtautuivat haastatteluun positiivisesti ja huomasin, että he avautuivat haastattelutilanteessa ja kertoivat kokemuksistaan rehellisesti ja avoimesti. Haastattelut tehtiin Huhtikuussa 2012.

### 5.3 Aineiston analysointi

Tutkimusta tehtäessä kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko on ydinasemassa tutkimuksen onnistumisen kannalta. Analyysivaiheessa selviää, millaisia vastauksia ja näkökulmia ongelmaan tai aiheeseen saadaan. Analyysivaiheeseen tähdättiin jo tutkimusta aloitettaessa. (Hirsijärvi ym. 2010, 221.)

Analysoin aineiston aihealueittain kysymys kerrallaan, pitäen kansallisuuksien vastaukset erillään. Raporteissa yhdistyvät kaikkien vastaajien näkökulmat jokaiseen kysymykseen kansallisuuksittain. Yhteenvedossa vertailen vastauksia ja varsinkin niiden eroja keskenään, selvittäen samalla kuinka hyvin ne vastaavat teoriaosuutta.

### 5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Luonnollisesti tutkimusta tehtäessä pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta siitä huolimatta tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi kaikissa tehdyissä tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuus on erittäin tärkeä asia tutkimusta tehtäessä. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata kahdella eri mittarilla, reliabiliteetilla ja validiteetilla. (Hirsijärvi ym. 2010, 231.)

Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen tuloksen toistettavuutta. Kvalitatiivista tutkimusta tehtäessä analyysin tulee siis olla tarvittaessa toistettavissa ja saavuttaessaan samat tutkimustulokset tutkimus voidaan todeta reliaabeliksi. Tutkimuksen tekijän tulee huolehtia, että hän noudattaa luokittelulle ja tulkinnalle asetettuja sääntöjä tarkasti. (Uusitalo 1999, 84.)

Reliabiliteetti voidaan siis todeta esimerkiksi siten, että kun tutkitaan samaa henkilöä kahdesti, saadaan sama tulos. Huomioitavaa on kuitenkin, että mikäli kyseessä on ovat muuttuvat ominaisuudet, voidaan tämä todeta pätemättömäksi. Toinen vaihtoehto selvittää tutkimuksen reliabiliteetti on, että kaksi tutkijaa tutkii samaa asiaa. On kuitenkin muistettava, että jokainen yksilö tekee asioista omia johtopäätöksiä ja tämä tulkinta voi olla paikoin harhaanjohtava. (Hirsijärvi ym. 2010, 231-233.)

Validiteetti kuvaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä alun perin oli tarkoituskin mitata. Kysymysten selkeys ja niiden ymmärrys on tässä kohtaa avainasemassa; jos haastateltava ymmärtää kysymyksen väärin tai muuten eri tavoin kuin haastattelija on sen tarkoittanut, tutkimustulos menettää validiuksensa. Validiuden määrittää kysely- ja haastattelututkimuksessa lähinnä se, miten selkeitä ja onnistuneita tutkijan kysymykset ovat. (Heikkilä 2001, 186-187.)

Tutkimukseni reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä, koska tulokset olisivat hyvin samankaltaisia, jos tutkimus toistettaisiin. Haastattelut suoritettiin rauhallisissa olosuhteissa joko työpaikoilla suljettujen ovien takana tai vapaa-ajalla. Jokainen vastaaja suostui haastatteluun vapaaehtoisesti, eikä heidän nimiään tai yrityksiään paljasteta tuloksissa. Haastattelutulokset kirjattiin ylös ja käytiin haastattelun lopuksi läpi vastaajan kanssa, jonka avulla varmistettiin väärinymmärryksen mahdollisuus. Myös omasta kokemuksestani asumisesta Ranskassa ja ranskalaisten kanssa työskentelystä oli apua.

Validiteetin parantamiseksi laadin haastattelukysymykset niin, että ne pohjautuvat mahdollisimman hyvin työn teoriaosuuteen. Avasin myös jokaista kysymystä ja sen taustoja haastatteluissa, jotta vastaaja varmasti ymmärsi kysymyksen oikein. Hyvästä

validiteetista kertoo myös se, että opinnäytetyön teoriaosa ja tutkimustulokset ovat hyvin samansuuntaisia.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Käyn tutkimustulokset läpi kysymyksittäin ja teemoittain, pitäen suomalaisten ja ranskalaisten vastaukset ja kommentit erillään toisistaan. Näin pystyn helpommin vertailemaan ja tekemään johtopäätöksiä niiden pohjalta yhteenvedoa varten.

Tunsin osan haastateltavista henkilöistä etukäteen ja heidän avullaan sain myös heidän kollegoitaan mukaan tutkimukseen.

### Taustatiedot

1. Sukupuoli, ikä, koulutustausta ja ammattinimike.

#### Suomalaiset henkilöt

- Mies, 28-vuotias, Tietotekniikan insinööri, tehdaspalveluiden tukihenkilö.
- Nainen, 39-vuotias, Yo-merkonomi, sisäisen logistiikan projektihenkilö.
- Nainen, 41-vuotias, Ammattikoulu & YO-tutkinto, tuotantoesimies.

#### Ranskalaiset henkilöt

- Nainen, 28-vuotias, Tradenomi, Site Buyer.
- Mies, 26-vuotias, Insinööri, Claim Management on Construction site.
- Mies, 54-vuotias, Yliopistotutkinto, Project Time Schedule Manager.

### Organisaatiomalli

2. Millaista organisaatiomallia yrityksessänne käytetään?

## Suomalaiset

Yrityksessä, jossa haastattelemani henkilöt työskentelevät, ollaan juuri siirtymässä matriisiorganisaatiosta linjaorganisaatioon, täydennettynä toimintakohtaisella organisaatiolla. Kyseisessä yrityksessä työskentelee satoja ihmisiä.

## Ranskalaiset

Yrityksessä on käytössä matriisiorganisaatio ja työntekijöiden lukumäärä satoja.

3. Nimeä yrityksenne organisaatiomallin plussat ja miinukset omasta näkökulmastasi.

## Suomalaiset

Koska yritys on vasta siirtymässä linjaorganisaatiomalliin, on heidän tässä vaiheessa vaikeaa arvioida sen etuja ja haittoja. Henkilöt olivat kuitenkin mielissään siitä, että linjaorganisaatiomallin myötä jokaisella omalla ”linjallaan” tulee olemaan yksi kontaktihenkilö, joka luultavasti nopeuttaa ja helpottaa asioiden hoitoa. Jokaisella työntekijällä tulee olemaan selvät vastuualueet. Aiemmassa matriisiorganisaatiossa kontaktihenkilöitä oli useampia, joka vaikeutti ja hidasti asioiden hoitamista tai selvittämistä. Viesti kulki siis kuin kapula henkilöltä toiselle, kuten myös vastaus tullessaan takaisin päin. Matriisiorganisaatiomallin hyväksi puoleksi nousi se, että kokonaisuus oli pilkottu pienempiin osiin (osastoihin), jolloin sitä oli helpompi hallita.

## Ranskalaiset

Matriisiorganisaation hyväksi puoliksi koettiin, että se kattaa kaikki projektin osat alueet selvästi, jakaen ne pienempiin osastoihin. Jokainen osasto elää tavallaan omaa elämää, vaikkakin ne luonnollisesti ovat tiukasti nivottu toisiinsa ja tekevät jatkuvaa yhteistyötä. Toimihenkilönä työskentelevän vastauksista saatiin jo tässä vaiheessa viitteitä tulevasta; hyväksi puoleksi koettiin myös se, että vastuuta väärin tehdyistä töistä tai päätöksistä ei voida heidän niskaansa syyttää, koska osastojen esimiehet tar-

kastavat ja hyväksyvät heidän tekemänsä työt. Näin virheen sattuessa vastuu on luonnollisesti esimiehellä.

Huonoiksi puoliksi paljastui informaation huono ja hidas kulku, johtuen raskaasta ja suuresta organisaatiosta, sekä työntekijöiden jatkuva vaihtuminen niin osastoittain kuin firmasta ulospäinkin. Henkilöstön jatkuva vaihtuminen johtaa siihen, että tietotaitoa menetetään jatkuvasti, eikä työntekijöistä saada parasta mahdollista irti. Kyseinen yritys on poliittisesti riippuvainen, joka koettiin myös negatiiviseksi asiaksi.

### Työntekijä

4. Kuvaille omaa rooliasi työntekijänä yrityksessänne.

### Suomalaiset

Henkilöt listasit työtehtävänsä ja roolinsa erittäin yksityiskohtaisesti, oli kyseessä sitten toimihenkilö tai esimiestason työntekijä. He tiedostivat omat tehtävänsä erittäin tarkasti ja myös sen, mitä heiltä työnantajan puolelta odotetaan.

### Ranskalaiset

Esimiestason henkilöt kuvailivat työtehtävänsä ja roolinsa erittäin tarkasti ja yksityiskohtaisesti, mutta huomattavaa oli, että toimihenkilön osalta vastaukset olivat hyvinkin erilaisia. Hänellä ei ollut tiedossa tarkkaa roolia osastollaan ja hänestä paistoi selkeä tyytymättömyys tilanteeseen. Hän koki, että ns. juoksevin rutiineiden lisäksi ei juuri muita töitä annettu. Haasteiden puuttuminen vaikutti negatiivisesti työmotivaatioon.

5. Kuka / mikä määrittää työtehtäväsi?



### Suomalaiset

Oikeastaan kaikilla henkilöillä työtehtävistä puolet koostui päivittäisistä rutiineista ja toinen puoli koostui juoksevista asioista, joita tulee niin esimies- kuin tuotantotasolta. Esimiestason vastaaja kertoi itse pystyvänsä vaikuttamaan jonkin verran työtehtäviinsä delegoinnin avulla.

### Ranskalaiset

Toimihenkilön työtehtävät olivat hyvinkin rutiininomaisia, eikä ”ylimääräisiä” töitä niiden lisäksi juuri tule. Esimiestason henkilöt puolestaan kertoivat rutiineiden täyttävän osan työpäivästä, mutta heidän esimiehensä antavat myös paljon juoksevia ja kiireellisiä asioita hoidettavakseen. Lisäksi yhteistyö muiden yritysten kanssa teettää heille paljon töitä.

### 6. Toivoisitko nykyistä suurempaa roolia / vaikutusvaltaa?

### Suomalaiset

Toimihenkilöt olivat hyvin tyytyväisiä nykyiseen rooliinsa, eivätkä halunneet lisää vaikutusvaltaa tai suurempaa roolia tällä hetkellä. He kertoivat olevansa ennemmin ns. tuottavia työntekijöitä, kuin ”käskijöitä”. Esimies oli myös tyytyväinen rooliinsa, eikä kaipaakaan nykyistä suurempaa vastuuta.

### Ranskalaiset

Jokainen henkilö ilmaisi haluavansa suurempaa roolia ja vaikutusvaltaa yrityksessä, jotta pystyisivät kehittämään osaamistaan ja etenemään uralla. Toimihenkilö kertoi useasti yrittäneensä saavuttaa isompaa roolia organisaatiossa, kuitenkin onnistumatta siinä vielä. Hän oli erittäin närkeästyntä tilanteeseen, koska aiemman kokemuksensa ja osaamisensa puolesta hänen kyvyt riittäisivät haastavampiinkin tehtäviin.

## Esimies

### 7. Kuvaile omaa esimiestäsi ja hänen johtamistyyliään.

#### Suomalaiset

Jokainen vastaajista oli tyytyväinen siihen, että heidän oma esimiehensä antaa heille vastuuta, vapautta ja mahdollisuuden työskennellä itsenäisesti. Esimies ei siis hengitä jatkuvasti niskaan ja tarkkaile työntekijöiden tekemisiä, vaan luottaa heidän osaamiseensa. Esimiehen johtamistyyliä kuvailtiin muun muassa termeillä nopea päätöksentekijä, suorasanaa ja auttavainen.

#### Ranskalaiset

Toimihenkilönä työskentelevällä vastaajalla oli kaksi lähiesimiestä, joista kuitenkin olivat tekemisissä vain toisen kanssa. Osaston esimiehet sopivat asioista toistensa kanssa, jonka jälkeen viesti kulkee tiimille Team Leaderin kautta. Tämän koettiin hidastavan ja vaikeuttavan työskentelyä sekä tiedon kulkua tiimin sisällä. Asia tiedostetaan, mutta sen parantamiseksi ei ole tehty mitään. Esimiestason vastaajat puolestaan kertoivat olevansa jatkuvassa yhteistyössä esimiestensä kanssa sekä kokivat, että heidän välillään vallitsee täysi luottamus toisiinsa kohtaan. Toimihenkilöpuolella tuli siis selvästi esille yrityksen byrokraattisuus; työntekijät saavat olla kontaktissa vain ja ainoastaan lähiesimieheensä, joka välittää viestiä eteenpäin. Esimiespuolella vastaavaa kankeutta ei ollut havaittavissa, vaan henkilö pystyi tarvittaessa olemaan suoraan yhteydessä ylempiin henkilöihin.

### 8. Onko esimiehen sukupuolella / iällä merkitystä hänen uskottavuuteensa / kunnioitukseen?

#### Suomalaiset

Suomalaiset naisvastaajat ilmoittivat, ettei esimiehen iällä tai sukupuolella ole merkitystä hänen uskottavuuteensa tai kunnioitukseen. Sen sijaan miespuolinen vastaaja

myönsi näiden tekijöiden vaikuttavan esimiehen auktoriteettiin. Hänen mukaansa uskottavin esimies olisi kokenut mieshenkilö.

#### Ranskalaiset

Yhdenkään vastaajan mielestä esimiehen sukupuoli tai ikä ei vaikuta hänen uskottavuuteensa tai kunnioitukseen. Esimiehen ikä on kuitenkin verrattavissa esimiehen kokemukseen ja osaamiseen, jota arvostetaan. Vastaajat kertoivat asian olleen kuitenkin aiemmin toisin; aiemmin oli yleistä, että esimieheksi pääsivät vain kokeneemmat henkilöt, riippumatta heidän osaamisestaan. Asia on kuitenkin muuttunut viimeisten vuosien aikana. Nykyään esimiehen uskottavuuteen ja kunnioitukseen vaikuttaa vastaajien mukaan henkilön osaaminen.

#### Esimies – alaissuhde

#### 9. Kuvaile omin sanoin omaa esimies – alaissuhdettasi

#### Suomalaiset

Kaikki vastaajat keskustelevat esimiehensä kanssa työasioista monesti päivän aikana joko kasvotusten tai puhelimitse. He keskustelevat keskenään myös työhön liittymättömistä asioista usein.

#### Ranskalaiset

Toimihenkilötason vastaaja keskustelee lähimmän esimiehensä kanssa työtehtävistä päivittäin. He eivät kuitenkaan juurikaan keskustele henkilökohtaisista asioistaan heidän kanssaan, vaan suhde on erittäin työorientoitunut. Esimiestason vastaajat kertoivat myös tapaavansa ja keskustellevansa esimiehiensä kanssa päivittäin. He kuitenkin keskustelevat myös työhön kuulumattomista asioista ja tapaavat toisinaan myös vapaa-ajalla.

#### 10. Millaisissa tilanteissa ja kuinka usein kommunikoit esimiehesi kanssa? Ta- voitatko hänet aina tarvittaessa?

## Suomalaiset

Tapaavat yleensä kasvotusten esimiehensä kanssa monta kertaa päivän aikana keskustellakseen työasioista. Yleensä tapaaminen pitää sisällään neuvojen kysymistä esimieheltä tai esimieheltä saatavia uusia työtehtäviä. Henkilöt kokevat yleensä tavoittavansa esimiehensä riittävän nopeasti, toki joitakin poikkeuksiakin on esimiehen kiireellisyydestä johtuen. Toisinaan viettävät myös taukoja yhdessä, jolloin keskustellaan myös muista kuin työasioista.

## Ranskalaiset

Jokainen vastaaja tapaa esimiehensä päivittäin työasioista keskustellakseen. Toimihenkilötasolla koettiin ongelmaksi vastauksien saatavuuden hitaus, koska voivat kysyä apua vain lähimmältä esimieheltään ja jos hänellä ei ole tietoa asiaan, joutuu hän kysymään asiaa ylempää. Pahimmassa tapauksessa asiaan joudutaan kysymään vastausta monta ”porrasta” ylempää, jolloin viestin kulku pitkittyy pahasti ja sisältö saattaa muuttua matkan varrella.

11. Uskallatko ilmaista oman eriävän mielipiteesi esimiehellesi? Kysyykö esimies mielipidettäsi tehdessään sinua/työtäsi koskevia päätöksiä?

## Suomalaiset

Jokainen vastaaja uskaltaa ilmaista oman eriävän mielipiteensä esimiehelleen normaaleissa olosuhteissa ja esimiehet myös kannustavat heitä tähän saadakseen muitakin näkökulmia asiaan. Heidän esimiehensä myös usein kysyvät mielipidettä vastaajiin liittyvissä asioissa. Esimiestason vastaaja kertoi usein kysyvänsä alaistensa mielipidettä heidän työhönsä koskevissa asioissa.

## Ranskalaiset

Toimihenkilö ilmaisee eriävän mielipiteensä esimiehelleen erittäin harvoin ja silloinkin kokee, että hänen mielipiteellään ei ole väliä. Esimies siis jyrää alaisensa mielipiteen valtaansa käyttäen. Päätökset ilmoitetaan henkilöille keskustelematta ensin hei-

dän kanssaan asiasta. Päällikkötason vastaajat puolestaan kokivat, että pystyvät aina vaikuttamaan asioihin ja heidän eriäviä mielipiteitä otetaan huomioon. Heitä tai heidän työtään koskevia päätöksiä tehdessään asiasta keskustellaan usein, ennen kuin lopullinen päätös tehdään.

## 12. Koetko olevasi tasa-arvoinen esimiehesi kanssa?

### Suomalainen

Esimiehellä aina viimeinen päätäntövalta ja häntä kunnioitetaan, mutta jokainen vastaaja pystyy keskustelemaan asioista esimiehensä kanssa tarvittaessa. Vastaajat kokevat, että heidän käytöksensä esimiehen läsnä ollessa on täysin normaalia, eivätkä siis muuta käytöstään esimiehen seurassa.

### Ranskalainen

Viimeinen päätäntövalta on aina esimiehellä. Toimihenkilötason henkilö koki selvästi suuremman valta-etäisyyseron esimiehensä kanssa kuin päällikkötason henkilöt. Toimihenkilötasolla käytös on erilaista esimiesten seurassa kuin tasa-arvoisten kollegoiden seurassa. Hän koki, ettei esimiehen sovi olla ikinä väärässä ja että he haluavat korostaa esimiesasemaansa alaisiinsa nähden. Päällikkötasolla myös viimeinen sana aina esimiehellä, käytöksessä hän ei kokenut olevan eroja, on kyseessä sitten esimies, tasa-arvoinen kollega tai alainen.

### Johtamistyyli

## 13. Kuvaile yrityksenne johtamistyyliä perustuen omiin kokemuksiisi. Mitkä ovat sen plussat ja miinukset?

### Suomalaiset

Osastojen esimiehet vastaavat osaston toiminnasta ja asioista, tuotantojohtaja puolestaan tarkkailee isompaa kuvaa ja sen toimivuutta. Osastojen esimiehet tekevät siis isojaakin päätöksiä. Johtamistyyli riippuu hyvin pitkälti osaston koosta, pienemmillä

osastoilla työasioista keskustellaan paljon ja usein. Tämä koettiin hyväksi asiaksi, koska tällöin tieto kulkee tarvittavan nopeasti ja asiat pysyvät hallinnassa. Suuremmilla osastoilla kommunikaatio jää toisinaan vähemmälle johtuen esimiehen liian suuresta alaismäärästä. Tämä on toisinaan johtanut siihen, että pienet asiat/ongelmat ovat jääneet hoitamatta ajoissa, jolloin niistä on kehittynyt suurempia ongelmia. Tämä on luonnollisesti negatiivinen asia.

#### Ranskalaiset

Organisaation suuren koon vuoksi kaikki suuret päätökset tehdään päällikkötasolla organisaation huipulla, osastojen päälliköt eivät juuri päätöksiä voi tehdä ilman johdon hyväksyntää. Positiivisena asiana tulee jälleen esiin vastuun siirtyminen organisaation ylemmälle portaalle, työntekijöitä ei siis voida viime kädessä syyttää huonoista ratkaisuista, vaan vastuu on johdolla. Negatiivisia asioita ovat järjestelmän hitaus ja kankeus sekä työntekijöiden olemattomat vaikuttamismahdollisuudet. Tämä myös turhauttaa työntekijöitä ja vaikuttaa heidän tehokkuuteensa.

#### Työskentelytavat

14. Koetko että esimiehesi valvoo työskentelyäsi / työn tuloksia? Kenelle raportoit töistäsi?

#### Suomalaiset

Itse työskentelyä ei valvota, vaan henkilöt kokevat esimiehensä luottavan heidän tunnolliseen työhönsä. He siis saavat vapaat kädet esimieheltään työn tekemiseen. Itse tuloksia valvotaan ja niistä tulee raportoida omalle esimiehelle.

#### Ranskalaiset

Toimihenkilötasolla koettiin, että työskentelyä valvotaan liiankin tarkasti esimiehen toimesta ja kaikki työt tulee hyväksyttäväksi esimiehellä ennen sen saattamista päätökseen. Tämä aiheutti tunteen, että työntekijään ei luoteta tiukan tarkkailun vuoksi. Töistä raportoidaan aina lähiesimiehelle. Päällikkötason vastaajat ovat saaneet orga-

nisaation johdolta suuntaviivat työhön ja tiedon halutusta lopputuloksesta, mutta he eivät kokeneet, että työskentelyä valvottaisiin. Heillä on suhteellisen vapaat kädet tulosten toteuttamiseksi ja saa itse vaikuttaa paljon työtapoihin. Töistä raportoidaan omalle esimiehelle tai suoraan organisaation johdolle.

#### 15. Saatko aina tarvittaessa apua kollegoiltasi / esimieheltä?

##### Suomalaiset

Jokainen vastaaja koki, että saa apua tarvittavan nopeasti ja tarvittaessa mahdollisiin ongelmiin niin kollegoiden kuin esimiesten taholta.

##### Ranskalaiset

Toimihenkilötason vastaaja kertoi saavansa apua, mutta toisinaan ongelmana oli vastauksen saamisen kestäminen. Päällikkötason vastaajat taas kokivat, että joutuvat toisinaan yksin ratkaisemaan ongelmat.

#### 16. Kuvaile yrityksenne tiedotuspolitiikkaa, toimiiko se?

##### Suomalaiset

Tiedonkulku toimii yleisellä tasolla hyvin, mutta toisinaan se kulkee ”klompeissa” ja ongelmia on havaittu varsinkin osastojen välisessä tiedonkulussa. Yritys tiedostaa ongelman, mutta toistaiseksi ei ole asiaa pystytty lopullisesti ratkaisemaan. Tietokoneilla työskentelevillä henkilöillä on pääsy yrityksen intraan, jossa tiedotetaan oleelliset asiat. Tuotantotyöntekijöitä varten on järjestetty infotelevisioita sekä tietokoneita, jotta myös he halutessaan pääsevät lukemaan ajankohtaisia uutisia yrityksestä. Ongelmana ovat varsinkin vanhempi sukupolvi, joka odottaa, että tieto tullaan kertomaan heille henkilökohtaisesti.

## Ranskalaiset

Tieto kulkee heidän organisaatiossaan ylhäältä alas. Toimihenkilön mielestä tiedotus ei toimi, koska viesti saattaa pysähtyä tietylle tasolle, jolloin se ei luonnollisesti välity alemmille portaille. Hän on myös huomannut, että viestin sisältö saattaa usein muuttua matkan varrella. Päällikkötason vastaajien mielestä tiedotus toimii hyvin ja että se on järjestetty organisoidusti. Heidän mielestään työntekijöitä informoidaan viikoittain projektien seuraavista askeleista.

### 17. Koetko yrityksenne henkilöstön tasa-arvoiseksi?

## Suomalaiset

Kaikki vastaajat kokivat, että yrityksen työntekijät ovat suhteellisen tasa-arvoisia toisiinsa nähden. Kenelläkään ei ole esimerkiksi merkittyjä parkkipaikkoja tai omia ruokaloita. Esimiestason vastaaja kertoi huomanneensa, että miesten ja naisten palkoissa on edelleen pieni heitto miesten hyväksi, vaikka työtehtävät olisivat samat. Tämä oli oikeastaan ainoa epätasa-arvon merkki, joka tuli esille. Toimihenkilöt olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että samoilla organisaatiotasoilla kollegat ovat tasa-arvoisia toisiinsa nähden.

## Ranskalaiset

Jokainen vastaaja oli sitä mieltä, että yrityksen henkilöstö ei ole tasa-arvoisessa asemassa. Jopa tiimien sisällä vallasta ja tehtävistä taistellaan, mikä aiheuttaa työntekijöiden eriarvoista asemaa. Toimihenkilötason vastaaja oli tyytymätön varsinkin siihen, että osa työntekijöistä saa tehdä enemmän ylityötunteja, työtehtävien väleillä suuria eroja ja osalle kollegoista maksetaan parempaa palkkaa samoista tehtävistä. Esimiestason vastaajat puolestaan kertoivat, että yritykseen ulkopuolelta tulevat työntekijät kokevat usein epätasa-arvoista kohtelua omaan väkeen verrattuna.

### 18. Noudatatko säännöllisesti työehtosopimuksen mukaisia työaikoja?



## Suomalaiset

Suomalaiset noudattavat työaikojaan erittäin säännöllisesti. Jos ylityötä pääsee kertymään kiireen vuoksi, ne tasoitetaan joustavan työajan puitteissa viimeistään kahden viikon aikana.

## Ranskalaiset

Toimihenkilötason vastaaja tekee muutamia ylityötunteja kahdesta kolmeen kertaan viikossa. Päällikkötason vastaajat eivät noudata perinteisiä työaikoja, heidän työso-  
pimuksissaan ei ole edes määritetty työtunteja. Viikkotunteja kertyy siis huomatta-  
vasti normaalia suurempi määrä.

19. Mitkä seikat vaikuttavat mielestäsi eniten uralla etenemiseen yrityksessänne?

## Suomalaiset

Tärkeimmät tekijät etenemiseen ovat koulutus ja työtehtävien hoito. Yrityksessä huomataan hyvä työ, joka mahdollistaa lisävastuun saamisen ja uralla etenemisen. Henkilösuhteiden ei koettu juurikaan vaikuttavan etenemismahdollisuuksiin.

## Ranskalaiset

Toimihenkilötasolla etenemiseen koettiin vaikuttavan koulutuksen, työn tulokset sekä suurena osana henkilösuhteet; jos ei tule toimeen esimiestensä kanssa, voi olla varma että eteneminen on hyvin epätodennäköistä. Päällikkötason vastaajat kertoivat, että heidän yrityksessään tarkastellaan vuosittain työntekijöiden osaamista, käyttäytymistä ja potentiaalia etenemisten valossa. Potentiaalisimmat henkilöt saavat palkinnokseen hyvää työstä mahdollisuuden uralla etenemiseen. Myös projektit eri maissa avaavat uusia mahdollisuuksia heille uralla etenemiseen.

20. Kuvaile yrityksenne muodollisuuskulttuuria (puhuttelu, kirjeet / sähköpostit, pukeutuminen).

## Suomalaiset

Vastaajien mielestä puhuttelu on avointa ja epämuodollista yrityksen sisällä, eikä sitä koettu jäykäksi vaikutusvaltaisempienkaan henkilöiden seurassa. Yrityksessä kannustetaan avoimeen ja suoraan palautteeseen ja he kokevat tämän toimivan hyvin. Myös huumori on sallittua ja toivottavaa. Ulkopuolisissa sähköposteissa ja kirjeissä on tietyt normit, joita tulee noudattaa, mutta itse sisältö on hyvin vapaamuotoista. Henkilöitä puhutellaan niin puhe- kuin kirjoituskielessä etunimillä, eikä siis herroittelua / rouvittelua esiinny. Pukeutumisen suhteen yrityksellä on tietty koodi; tuotannossa kaikilla samanlaiset työvaatteet, toimihenkilöillä omat siistit vaatteet yrityksen takin kanssa ja ylemmillä toimihenkilöillä sekä johdolla siisti ja asiallinen oma vaateus, yleensä miehillä puku ja naisilla jakkutakki suorilla housuilla. Jos henkilöillä ei ole yrityksen vaateetusta päällään, heidän tulee käyttää kuvallista henkilökorttia, josta heidät pystytään tunnistamaan yrityksen työntekijäksi.

## Ranskalaiset

Toimihenkilöiden kesken puhuttelu on hyvin epäformaalia, eikä siihen tule juurikaan kiinnittää huomiota. Puhutellessaan esimiestä toimihenkilöiden puhuttelu muuttuu huomattavasti virallisemmaksi ja asiapitoiseksi. Puhutteluun vaikuttaa myös paljon se, kuinka hyvin henkilöt tuntevat esimiehensä ja mikä on heidän henkilösuhteensa. Päällikkötason vastaajat kertoivat puhuttelun olevan tulosorientoituvista sekä yritysmuotoista; heille on muodostunut oma tyylinsä keskustella asioista. Kirjeet ja sähköpostit tulee olla yrityksen normien mukaisia ja toimihenkilötasolla aina englanniksi kirjoitettu, jotta jokainen voi niitä tarvittaessa ymmärtää. Normaalit jokapäiväiset sähköpostit voidaan kirjoittaa vapaammin, mutta tärkeitä asioita käsittelevät postit tulee olla tarkoin kirjailtuja ja muodollisesti näyttäviä. Pukeutumiseen vaikuttaa hyvin pitkälti työtehtävät ja tilaisuus; toimihenkilöt voivat käyttää omia siistejä asujaan, mutta päällikkötasolla pukeutumisen tulee olla virallisempaa ja muodollisempaa. Herroittelu ja rouvittelu tulevat kyseeseen, kun henkilöitä ei vielä tunneta kovinkaan hyvin. Poskisuudelmat ja kättely on normaali ranskalainen tapa tervehtiä toista ihmistä ja sitä käytetään myös heidän yrityksessään päivittäin.

## 7 YHTEENVETO

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää näkemyksiä valtaetäisyyseroista suomalaisessa ja ranskalaisessa yrityksessä sekä ymmärtää, mistä nämä valtaetäisyyserot johtuvat.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin valtaetäisyyttä ja sen ilmenemismuotoja työpaikoilla. Empiirisessä osassa haastateltiin kolmea suomalaista ja ranskalaista henkilöä. Kysymyspohja muodostui teoriaosan pohjalta ja niiden avulla oli tavoitteena selvittää valtaetäisyyseroja molemmissa maissa. Haastatteluista kerätyt vastaukset ja näkemykset yhdistettiin, joiden tuloksista tehtiin yhteenveto. Viitekehys syntyi tutkimusongelman ja teoriaosuuden pohjalta.

### Taustatiedot

Haastateltavat henkilöt työskentelevät yrityksissään eri organisaatiotasoilla ja heidän joukossaan oli niin naisia kuin miehiä. Tämä mahdollisti eri näkökulmien saannin käsiteltäviin aiheisiin.

### Organisaatiomalli

Suomalaisessa yrityksessä on juuri siirrytty matriisiorganisaatiosta linjaorganisaatioon, joka mahdollistaa yhden vastuuhenkilön käytön jokaisella linjalla. Tämä mahdollistaa nopean päätöksenteon, joka aiemmassa mallissa koettiin ongelmakohdaksi. Lisäksi työntekijöiden roolit on määritelty selvästi, joka on yksi matalan valtaetäisyyden merkeistä.

Ranskalaisessa yrityksessä on käytössä matriisiorganisaatio. Organisaatiomuodon positiivisiksi ominaisuuksiksi koetaan vastuun siirtyvän aina ylöspäin esimiesten suuntaan ja selvän osastojaon. Osastojaolla on myös kääntöpuoli, koska se aiheuttaa ongelmia tiedonkulussa. Vastuun ja vallan keskittyminen organisaation huipulle, toisin sanoen keskusjohtoisuus, sekä huono kommunikointi yrityksen sisällä ovat merkkejä korkeasta valtaetäisyydestä.

## Työntekijä

Suomalaiset vastaajat tiedostivat omat roolinsa ja vastuunsa selkeästi, heidän työtehtävänsä koostuivat niin rutiineista kuin juoksevista asioista. He pitivät tätä sekoitusta mielekkäänä, koska tehtävät ovat näin laajempia eikä niihin kyllästy niin helpolla. Heille oli organisaatiomallin muutoksen yhteydessä annettu lisävastuuta, vaikka eivät sitä välttämättä olisivat kaivanneet. Kukaan heistä ei halunnut enää lisävastuuta tai nykyistä suurempaa roolia. Vaikka heillä ei halua isompaan rooliin olisi ollut aieminkaan, on vastuun lisääminen ja roolien muuttaminen merkki matalasta valtaetäisyydestä.

Henkilöillä oli selkeät työroolit, vaikkakin toimihenkilö oli tyytymätön vastuun määrään ja työtehtävien yksitoikkoisuuteen. Työntekijän tehtävien tiukka rajausta ja kyky olla vaikuttamatta asioihin kertovat korkeasta valtaetäisyydestä yrityksessä. Merkille pantavaa suomalaisiin verrattuna oli se, että jokainen heistä halusi palavasti nykyistä suurempaa roolia ja edetä urallaan nopeasti. Tämä saattaa olla merkki myös korkean valtaetäisyyden tuomista tiukoista ”rajoista”, joiden sisällä kunkin työntekijän on pysyttävä.

## Esimies

Suomalaiset kertoivat saavansa riittävästi vastuuta esimiehiltään ja kokivat, että heidän mielipiteensä otetaan esimiehen toimesta huomioon. Esimies, joka ottaa alaiset mukaan päätöksen tekoon, on osallistuva johtaja ja tämä yksi merkki matalasta valtaetäisyydestä. Kysyttäessä esimiehen sukupuolen ja iän vaikutusta hänen uskottavuuteen ja kunnioitukseen, saatiin sekä kieltäviä että myöntäviä vastauksia. Esimiehen sukupuolen ja iän merkitys puolestaan kertoo korkeasta valtaetäisyydestä.

Mitä matalammalle ranskalaisessa yrityksessä organisaatiotasolla mentiin, sitä vahvemmin koettiin, että kommunikaatio esimiehen kanssa on vaikeaa ja päätöksentekoa aikaa vievää. Varsinkaan toimihenkilötasolla esimies ei huomioinut alaistensa mielipiteitä, vaan teki asiat oman mielensä mukaan. Nämä ovat korkean valtaetäisyyden merkkejä. Sen sijaan yksikään vastaaja ei myöntänyt esimiehen iän tai sukupuolen vaikuttavan hänen uskottavuuteensa tai kunnioitukseen. Tämä on merkki matalasta

valtaetäisyydestä ja poikkeaa Hofsteden tutkimuksen tuloksista, joissa kerrottiin Ranskassa iän ja sukupuolen näyttelevän suurta roolia esimiesasemassa. Kysyessäni tarkemmin asian taustoja, vastaajat kertoivat tunnistavansa tämän piirteen menneisyydestä, mutta kertoivat asian muuttuneen viime vuosina. Nykyään merkittävin asia on esimiehen osaaminen.

#### Esimies-alaissuhde

Kaikki suomalaiset keskusteleivat päivittäin esimiehensä kanssa niin työ- kuin vapaa-ajan asioista. Vastaajat kertoivat tavoittavansa esimiehensä tarvittaessa ja käyttäytyvänsä esimiehen seurassa täysin normaalisti. He uskaltavat esittää esimiehelleen eriävän mielipiteen ja kertoivat, että siihen myös kannustetaan. Ymmärtävät ja hyväksyvät, että viimeinen sana kuitenkin aina esimiehellä. Edellä mainitut asiat viittaavat matalaan valtaetäisyyteen.

Ranskalaiset vastaajat tapasivat myös esimiehensä päivittäin, mutta mitä alemmas organisaatiokaaviossa mentiin, sitä enemmän keskustelut painoutuivat ainoastaan työasioihin. Toimihenkilönä työskentelevä kertoi puhuvansa esimiehensä kanssa ainoastaan työasioista ja koki, että hänen käytöksensä on virallisempaa esimiehen seurassa. Omia eriäviä mielipiteitä uskallettiin esittää päällikkötasolla, mutta toimihenkilötasolla erittäin harvoin. Tämä viittaa matalaan valtaetäisyyteen.

#### Johtamistyyli

Kuten jo totesin aiemmin, suomalaisessa yrityksessä on käytössä osallistuva johtamistyyli. Alaisten mielipiteitä siis kuunnellaan ja heidän oletetaan osallistuvan päätöksiin. Esimiehet myös antavat alaisilleen vastuuta ja kykyä luoviin ratkaisuihin. Organisaatiotasolla alempana olevat esimiehet voivat tehdä itsenäisiä päätöksiä, kysymättä oman esimiehensä hyväksyntää asialle. Tämä kuvaa matalaa valtaetäisyyttä.

Vastaajieni mukaan ranskalaisessa yrityksessä päätökset, valta ja vastuu keskittyvät organisaation huipulle. Ainoastaan esimiehillä on oikeus tehdä päätöksiä, eikä alaisten mielipidettä varsinkaan toimihenkilötasolla oteta huomioon tai edes kysyä.

## Työskentelytavat

Suomalaiset vastaajat kokivat, että heidän työtään ei valvota vaan työn tuloksia. He saavat tarvittaessa nopeasti apua kollegoiltaan tai esimieheltään. Tiedonkulkua voisi osastojen välillä parantaa entisestään ja yritys tiedostaa ongelman. Vastaajat kokivat, että yrityksen työntekijät ovat hyvin tasa-arvoisessa asemassa riippumatta työtehtävistä. Ainoastaan miesten ja naisten väliset palkkaerot tulivat yhden haastateltavan kanssa esille.

Henkilöt kertoivat noudattavansa työsopimuksen mukaisia työaikoja säännöllisesti, eikä heille juuri ylitöitä kerry. Suurimmat etenemiseen vaikuttavat syyt ovat koulutus, tulokset ja henkilön osaaminen. Kommunikointi yrityksessä on vapaamuotoista ja avointa, kirjeiden ja sähköpostien tulee noudattaa yrityksen normeja. Isoimpiakaan johtajia ei teititellä, vaan puhutellaan etunimillä. Yrityksessä vallitsee yhdenmukainen pukeutumiskoodi eri organisaatiotasolla.

Työskentelytavat suomalaisessa yrityksessä kertovat hyvin pitkälti matalasta valtaetäisyydestä, ainoastaan toisinaan takkuileva tiedonkulku ja huomio palkkaeroista sukupuolten välillä kuvaavat korkeaa valtaetäisyyttä.

Ranskalaisessa yrityksessä varsinkin toimihenkilötason työntekijät kokivat, että heidän työtään valvotaan erittäin tiukasti ja kaikki työt tulee hyväksyttäväksi esimiehellä. Kaikki vastaajat kertoivat saavansa apua tarvittaessa, toisinaan vastauksen tai tiedon saanti saattaa kestää pitkään johtuen heikosta tiedonkulusta ja kommunikaatiosta organisaation johdon ja alempien portaiden välillä. Jokainen vastaaja koki, etteivät yrityksen työntekijät ole tasa-arvoisia edes samalla organisaatiotasolla. Organisaation yläportilla työntekijöiden työpäivät ovat erittäin pitkiä, eikä työaikoja noudateta missään määrin.

Uralla etenemiseen koettiin vaikuttavan koulutuksen, työn tulokset sekä suurena osana henkilökemiat. Puhuttelu on formaalia varsinkin puhutellessa korkeampi-arvoista henkilöä ja kirjallisen kommunikaation muotoon kiinnitetään huomiota. Pukeutumiskoodi oli suhteellisen vapaamuotoinen, tehtävästä ja tilanteesta riippuen. Varsinkin alempana organisaatiotasolla työskentelevät henkilöt kertoivat huomanneensa suuria

käytöseroja esimiesten kanssa työskennellessään. Työskentelytavoissa on selviä yhtäläisyyksiä korkeaan valtaetäisyyteen.

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen, tosin pitkä prosessi omalla kohdallani. Toisaalta työkokemuksen kerryttämisestä ranskalaisten työntekijöiden kanssa oli suuri apu tutkimukseni kannalta, koska se helpotti ymmärtämään heidän näkökulmansa ja toimintatapaansa. Mielenkiintoista työstä teki se, että pystyn hyödyntämään tuloksia omassa työssäni tulevaisuudessa.

Tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseen minua auttoivat omat kokemukset asumisesta molemmista maista ja molempien maiden kansalaisten kanssa työskentelystä. Tämän lisäksi tutustuin huolellisesti valtaetäisyyteen sekä molempien maiden työskentelytapoihin teoriaosuutta varten. Olin erityisen tyytyväinen vastaajien rehellisyyteen ja avoimeen suhtautumiseen tutkimustani kohtaan, ilman heidän rehellisiä vastauksiaan tutkimuksen tekeminen olisi ollut mahdotonta. Olen myös tyytyväinen tutkimustuloksiin, koska ne tukevat teoriaosan kanssa toisiaan.

Mitään suurempia vastoinkäymisiä tutkimuksen tekemisessä ei pitkän prosessin lisäksi juuri ilmennyt. Parannusehdotuksena voisi olla Hofsteden tutkimustuloksien vanhuus teoriaosuudessa, tosin näin mittavaa tutkimusta ei valtaetäisyydestä ole tehty hänen jälkeensä. Olisi myös ollut mukavaa päästä haastattelemaan henkilöitä, jotka työskentelevät konkreettisesti Ranskassa, eivätkä näin ole mahdollisesti omaksuneet muiden maiden työskentelytapoja ollenkaan. Tämä ei kuitenkaan käytännön järjestelyiden vuoksi ollut tässä vaiheessa mahdollista.

Tutkimukseni perusteella henkilöt, jotka työskentelevät korkean valtaetäisyyden omaavassa yrityksessä, ovat huomattavasti tyytymättömämpiä asemaansa yrityksessä kuin matalan valtaetäisyyden parissa työskentelevät henkilöt. Jatkotutkimuksen voisi tehdä aiheesta, miten yrityksen valtaetäisyseroja voitaisiin supistaa työntekijöiden näkökulmasta.

## LÄHTEET

- Davidson, A. 2000. *Discover Business Finland. Helsinki. FINTRA.*
- Handy, C. 1999. *Understanding organizations. England. Clays Ltd.*
- Hatch, M. J. Cunliffe, A. L. 2006. *Organization Theory. Great Britain. Ashford Colour Press Ltd.*
- Heikkilä, T. 2001. *Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Oy Edita Ab.*
- Heikkinen, S. Strömberg, O. 2003. *Ihmisten Johtaminen. Jyväskylä. PainoPorras Oy.*
- Hirvisjärvi, S. Remes, P. Sajavaara P. Tutki ja kirjoita. 2010. *Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.*
- Hofstede, G. 2003. *Cultures and Organizations. Great Britain. Profile Books Ltd.*
- Hofstede, G. 2001. *Culture's Consequences. United States of America. Sage Publications.*
- Honkavaara, K. Manninen. Pelkonen. 1999. *Moni-ilmeinen Ranska – gallialaisen liikekulttuurin erityispiirteet. Helsinki. Oy Edita Ab.*
- Karlsson, S. 2005. *Suomi-Ruotsi Johtamismaaottelu. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.*
- Karlöf, B. Helin Lövingsson, F. 2006. *Organisaation olemus. Helsinki. Edita Prima Oy.*
- Lehto, S. 2001. *Onnellako? Entä nyt? Suomalaisen johtamisen haasteita. Saarijärvi. Gummerus Kirjapaino Oy.*
- Luukkainen, T. 2008. *Yrityksen Hallinta Ranskalaisessa Kulttuurissa. Gummerus Kirjapaino Oy.*
- Lämsä, A-M. Hautala, T. 2004. *Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki. Edita Prima Oy.*
- Marx, E. 1999, 2001. *Breaking Through Culture Shock. London. Nicholas Brealey Publishing.*
- Mikluha, A. 1996. *Työkulttuurit. Tampere. Tammer-Paino Oy.*
- Mole, J. 2004. *Maassa maan tavalla. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.*
- Mäkiluoto, M. 2003. *Multicultural Leadership. Helsinki. Multikustannus/Multiprint Oy.*
- Nunez, G. Mahdi, R. N. Popma, L. 2007. *Intercultural Sensitivity. Assen, The Netherlands. Van Gorcum.*



- Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.*
- Pitkänen, P. 2005. Kulttuurien välinen työ. Helsinki. Edita Prima Oy*
- Tainio, R. 2007. Suomalainen johtajuus puntarissa. Porvoo. WS Bookwell Oy.*
- Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.*
- Uusitalo, H. 1999. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Juva. WSOY:n graafiset laitokset.*

## HAASTATTELUPOHJA

### Taustatiedot

1. Sukupuoli, ikä, koulutustausta & ammattinimike.

### Organisaatiomalli

2. Millaista organisaatiomallia yrityksessänne käytetään?
3. Nimeä yrityksenne organisaatiomallin plussat ja miinukset omasta näkökulmastasi?

### Työntekijä

4. Kuvaile omaa rooliasi työntekijänä yrityksessänne?
5. Kuka / mikä määrittää työtehtäväsi?
6. Toivoisitko nykyistä suurempaa roolia / vaikutusvaltaa?

### Esimies

7. Kuvaile omaa esimiestäsi ja hänen johtamistyyliään?
8. Onko esimiehen sukupuolella / iällä merkitystä hänen uskottavuuteen / kunnioitukseen?

### Esimies – alaissuhde

9. Kuvaile omin sanoin omaa esimies – alaissuhdettasi?
10. Millaisissa tilanteissa ja kuinka usein kommunikoit esimiehesi kanssa? Taivatko hänet aina tarvittaessa?
11. Uskallatko ilmaista oman eriävän mielipiteesi esimiehellesi? Kysyykö esimies mielipidettäsi tehdessään sinua/työtäsi koskevia päätöksiä?
12. Koetko olevasi tasa-arvoinen esimiehesi kanssa?

### Johtamistyyli

13. Kuvaile yrityksenne johtamistyyliä perustuen omiin kokemuksiisi. Mitkä ovat sen plussat ja miinukset?

### Työskentelytavat

14. Koetko että esimiehesi valvovat työskentelyäsi / tuloksia? Kenelle raportoit töistäsi?
15. Saatko aina tarvittaessa apua kollegoiltasi / esimieheltäsi?
16. Kuvaile yrityksenne tiedotuspolitiikkaa, toimiiko se?
17. Koetko yrityksenne henkilöstön tasa-arvoiseksi?

18. Noudatatko säännöllisesti työehtosopimuksen mukaisia työaikoja?
19. Mitkä seikat vaikuttavat mielestäsi eniten uralla etenemiseen yrityksessänne?
20. Kuvaile yrityksenne muodollisuuskulttuuria (puhuttelu, kirjeet/sähköpostit, pukeutuminen).

## Structured Interview

### Personal Details

1. Gender, age, education, occupation & job description?

### Organisational Structure

2. What organisational structure does the company (organisation) use?
3. List pros and cons of the organisational structure from your point of view.

### Employee

4. Describe your role as an employee in the company
5. Who/what defines your job description(tasks)?
6. Would you like to have a bigger role/ influence?

### Manager(supervisor)

7. Describe your manager and his/her leadership style
8. Does the gender/age of the manager affect their credibility?

### Manager- employee relationship

9. Describe your manager-employee relationship
10. In what situations and how often do you communicate with your manager?

Do you always reach your manager if necessary?

11. Do you feel that you can express your contradictory opinions to your manager? Does your manager ask your opinion when making decision related to you / your job?

12. Do you feel equal to your manager?

### Leadership style

13. Describe the leadership style of the company based on your experiences. What are pros and cons from your perspective?

### Working methods

14. Do you feel that your managers monitor your working/outcome (results)? To whom do you report your work?
15. Do you always get help from your colleagues/manager if necessary?
16. Describe information policy of the company, does it work?
17. Do you feel that individuals (stuff) in the organisation are equal?

18. Do you regularly follow the working hours as listed in your contract?
19. What factors influence promotion in your company?
20. Describe formality of the company (speech style, letters/e-mails, dressing)